

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU

Markkinoinnin koulutusohjelma



Salmiinen
27.7.2000 ast.

PASTILLINVALMISTAJAN KILPAILIJA-ANALYYSI EPÄVARMASSA LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ

Helsingin
Kauppakorkeakoulun
Kirjasto

7547

Liiketaloustiede: markkinoinnin
pro gradu -tutkielma
Sanna Riihinen
Kevätlukukausi 1999

MARKKINOINNIN laitoksen
laitosneuvoston kokouksessa 27/1 1999 hyväksytty
arvosanalla MAGNA CUM LAUDE APPROBATOR
PROF. MAI ANTILA, KIL MATTI TUOMINEN

PASTILLINVALMISTAJAN KILPAILIJA-ANALYYSI EPÄVARMASSA LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ

Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, miten tieto kilpailijoiden valmiuksista vaikuttaa yrityksen strategian valintaan epävarmassa liiketoimintaympäristössä. Liiketoimintaympäristöä analysoitiin tutkimukselle relevanttien ympäristömuuttujien avulla. Toimialan rakennetta analysoitiin yhtäältä elinkaariteorian pohjalta ja toisaalta sen kysynnän ja tarjonnan avulla. Luomalla erilaisia toimialaskenaarioita pyrittiin hallitsemaan epävarmuutta. Yritystasolla pohdittiin kilpailuedun lähteinä olevia resursseja ja kykyjä. Eri kilpailija-analyyysien soveltuvuutta näiden lähteiden esilletuomiseksi analysoitiin epävarmassa liiketoimintaympäristössä.

Lähdeaineisto

Tutkimuksen teoreettisen osan lähdeaineistoina käytettiin alan kirjallisuutta ja artikkeleita. Empiirisen osan lähdeaineistona käytettiin kirjallisuuden lisäksi Huhtamäki Oyj Leafin henkilökunnan, kilpailijoiden jakelukanavien jäsenien ja asiantuntijoiden haastatteluja; aikaisempia markkinatutkimuksia, päivälehtiä sekä tutkijan havainnointia.

Tietojen käsittely ja tulokset

Asiantuntijoiden avustuksella määriteltiin toimialan kolme todennäköisintä skenaariovaihtoehtoa. Haastattelujen pohjalta tunnistettiin toimialan kriittiset menestystekijät kyseisellä liiketoiminta-alueella. Kilpailijat analysoitiin yhtäältä SWOT-analyyssitekniikkaa käyttäen ja toisaalta sijoittamalla kilpailijat graafisesti ”resurssi- ja kykyvaruuteen” kriittisten menestystekijöiden suhteen. Lisäksi kilpailijoiden asemaa eri skenaariovaihtoehtojen kohdalla analysoitiin.

Tutkimuksen johtopäätöksenä on, että yksittäiset kilpailija-analyytit eivät sovellu epävarmisiin liiketoimintaympäristöihin vaan analyyysien on oltava jatkuvia ja niiden on ulotuttava yleiseen ympäristöön. Lisäksi analysoitava tieto tulee pitää mahdollisimman yksinkertaisena muutaman muuttujan suhteen. Toimeksiantajan kannalta tärkein tulos on suhteellisen kilpailuaseman selkeämpi hahmottaminen ja resurssien ohjaaminen jatkossa niihin kriittisiin menestystekijöihin, joista yritys suhteellisesti suoriutuu heikoimmin.

Avainsanat

Epävarmuus, ympäristöanalyysi, toimiala-analyysi, kilpailuedut, kriittiset menestystekijät, kilpailija-analyysi, Venäjä, pastillit

TIIVISTELMÄ

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1 Kilpailua Venäjän kaaoksessa	1
1.2 Pääongelma ja alatavoitteet	3
1.3 Tutkielman lähestymistapa	4
1.4 Tutkielman rajaukset	5
1.5 Tutkielman rakenne	6
2. YRITYKSEN YLEINEN YMPÄRISTÖ, KILPAILUYMPÄRISTÖ JA EPÄVARMUUS	9
2.1 Yrityksen yleinen ja kilpailuympäristö	10
2.2 Yleisen ympäristön analyysi	11
2.2.1 Ympäristötyypit ja ympäristön pyörteisyyden ulottuvuudet	11
2.2.2 Yrityksen yleisen ympäristön analysoinnin komponentit	14
2.4 Yrityksen kilpailuympäristö: toimiala-analyysi	16
2.4.1 Toimialan kiinnostavuus, kilpailuun vaikuttavat voimat	17
2.4.2 Alalletulon, liikkuvuuden ja poistumisen esteet	18
2.4.3 Toimialan kehitys tuotteen elinkaaren pohjalta	19
2.4.4 Toimialan epävarmuustekijöiden kartoittaminen	20
2.6 Yhteenveto	23
3. KILPAILUEDUT KILPAILUASEMAN PERUSTANA KANSAINVÄLISESSÄ YMPÄRISTÖSSÄ	24
3.1 Yleiset kilpailustrategiat	24
3.1.1 Kustannusjohtajuus	25
3.1.2 Differointi	26
3.1.3 Keskittyminen	26
3.2 Näkökulmia kilpailuedun lähteisiin	27
3.2.1 Arvoketju	27
3.2.2 Resurssipohjainen näkemys	29
3.2.3 Markkinalähtöinen näkemys	32
3.3 Kriittiset menestystekijät ja markkinoilletulon ajankohdan merkitys kilpailuetujen hyväksikäyttöön	35
3.3.1 Kriittiset menestystekijät	35
3.3.2 Markkinoilletulon ajankohdan merkitys kilpailuetujen hyödyntämiseen	37
3.3.3 Kilpailuetujen ylläpitäminen	41
3.4 Yhteenveto	43
4. KILPAILIJA-ANALYYSI KILPAILUASEMAN TUNNISTAJANA	44
4.1 Kilpailija-analyysin lähtökohdat ja edellytykset	44
4.1.1 Kilpailija-analyysin tavoitteet	45

4.1.2	Nykyisten ja potentiaalisten kilpailijoiden tunnistaminen	46
4.1.3	Kilpailijatiedon lähteet	47
4.1.4	Etiikka	48
4.2	Kilpailijoiden analysointiin käytettäviä malleja	49
4.2.1	Porterin kilpailija-analyysimalli	49
4.2.2	Aakerin malli	53
4.2.3	Ropen kilpailijakartta	55
4.2.4	Cvitkovicin profilointimalli	56
4.2.5	Mallien vertailua ja soveltuvuus epävarmoihin olosuhteisiin	58
4.4	Yhteenveto	60
4.5	Tutkielman viitekehys	60
5	TUTKIMUSMENETELMÄT	65
5.1	Tutkimusote	65
5.2	Näytteenotto	66
5.3	Teemahaastattelurunko	67
5.4	Empiirisen tutkimuksen suorittaminen	68
5.5	Tutkimuksen luotettavuus	69
5.5.1	Validiteetti	69
5.5.2	Reliabiliteetti	70
6	EMPIIRISET TULOKSET: MOSKOVA PASTILLIVALMISTAJIEN LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ, TOIMIALAN EPÄVARMUUSTEKIJÖIDEN KARTOITTAMINEN JA KILPAILIJA-ANALYYSI	72
6.1	Venäjä liiketoimintaympäristönä ja markkina-alueena	72
6.1.1	Venäjän taloudellinen tilanne	74
6.1.2	Venäjän poliittinen tilanne	77
6.1.3	Venäjän sosioekonominen tilanne	78
6.1.4	Venäjän teknologinen tilanne	79
6.1.5	Liiketoiminta ja kulttuuriset erityispiirteet	80
6.1.5.1	Henkilösuhdeverkoston merkitys liiketoiminnassa Venäjällä	80
6.1.5.2	Rikollisuus ja korruptio	82
6.1.6	Tämän hetkinen tilanne	83
6.2	Pastillien toimiala-analyysi Moskovassa	85
6.2.1	Toimialan kiinnostavuus ja kehitysvaihe tuotteen elinkaaren pohjalta	87
6.2.2	Alalletulon ja poistumisen esteet	92
6.2.3	Toimialan epävarmuustekijöiden kartoittaminen	93
6.3	Pastillivalmistajan kilpailuedun lähteet Moskovassa	95
6.4	Pastillivalmistajan kriittiset menestystekijät Moskovassa	96
6.4.1	Jakelu ja näytteilleasettelu	97
6.4.2	Myyntivoima	101
6.4.3	Markkinointiviestintä ja merkkimarkkinointi	102
6.4.4	Tuotteen hinta vs. laatu	104

6.5 Kilpailija-analyysi	105
➤ 6.5.1 Warner-Lambert/Adams: Halls	106
➤ 6.5.2 Ferrero: TicTac	108
➤ 6.5.3 Mars:Rondo	109
➤ 6.5.4 Leaf: Mynthon	111
➤ 6.5.5 Kilpailijaprofiilit	113

7. VIITEKEHYSMALLIN TOIMIVUUS	122
--------------------------------------	------------

8. JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDESUOSITUKSET LEAFIN MYNTHONIN STRATEGIAN VALINNALLE MOSKOVASSA	124
---	------------

9. LOPUKSI	128
-------------------	------------

LÄHDELUETTELO

LIITTEET

LIITE 1. Haastattelurunko

LIITE 2. Analysoitavien merkkien kuluttajapakkaukset

LIITE 3. Moskova 1990-luvulla

LIITE 4. Moskovan kaupungin hallinnolliset suurpiirit

LIITE 5. Moskovan väestöstä

LIITE 6. Moskovan hallinnollisten suurpiirien sosioekonomiset päätunnusluvut

KUVIOT:

Kuvio 1. Tutkielman rakenne	7
Kuvio 2. Ennustettavuuden ja siihen tarvittavan ajan muuttuva suhde	13
Kuvio 3. Toimialan kilpailuun vaikuttavat voimat	17
Kuvio 4. Liikkuvuusesteiden tyypit	19
Kuvio 5. Ennusteet strategiasta, kilpailusta ja yrityksen suorituskyvystä tuotteen elinkaaren pohjalta	20
Kuvio 6. Toimialaskenaarioiden laatimisen prosessi	21
Kuvio 7. Yleiset kilpailustrategiat	25
Kuvio 8. Arvoketju	28
Kuvio 9. Liiketoiminnan resurssit markkinoinnin näkökulmasta	30
Kuvio 10. Markkinaorientoitumisen elementit	34
Kuvio 11. Kriittiset menestystekijät	36
Kuvio 12. Pioneerismin muodot	38
Kuvio 13. Kilpailija-analyysin osa-alueet	50
Kuvio 14. Kilpailijan seurattavat toiminnot	54
Kuvio 15. Ropen kilpailijakartta	56
Kuvio 16. Kilpailijoiden profiloimisen vaiheet	57
Kuvio 17. Viitekehys yrityksen strategian valintaan epävarmassa liiketoimintaympäristössä	62
Kuvio 19. Pastillien markkinat Venäjällä	87
Kuvio 20. Pastillien kulutus valituissa maissa 1997 kg/cap/v	90
Kuvio 21. Pastillien myynnin kehitys Moskovassa (kpl, rbl, vähittäismyyntihinnoin)	91
Kuvio 22. Makeisvalmistajien keskeiset jakelukanavan jäsenet Moskovassa ja hinnan kehitys	97
Kuvio 23. Vähittäiskauppa Moskovassa	99
Kuvio 24. Perustiedot Adamsista	106
Kuvio 25. SWOT-analyysi Halls	107
Kuvio 26. Perustiedot Ferrerosta	108
Kuvio 27. SWOT-analyysi TicTac	109
Kuvio 28. Perustiedot Marsista	110
Kuvio 29. SWOT-analyysi Rondo	110
Kuvio 30. Perustiedot Leafista	111
Kuvio 31. SWOT-analyysi Mynthon	112
Kuvio 32. Jakelun voima	113
Kuvio 33. Myynnin voima	114
Kuvio 34. Markkinointiviestinnän panostukset	115
Kuvio 35. Kilpailevien tuotteiden imagot	116
Kuvio 36. Tyypillisimmät käyttäjäprofiilit	116
Kuvio 37. Viestinnän voima	117
Kuvio 38. Hinta ja laatu	117
Kuvio 39. Kriittisten menestystekijöiden kilpailijoiden väliset suhteet, kevät 1998	119
Kuvio 40. Kriittisten menestystekijöiden kilpailijoiden väliset suhteet, syksy 1998	120

TAULUKOT:

Taulukko 1. Talouden kasvuennusteet vuoteen 2001 saakka EIU:n mukaan	76
Taulukko 2. Venäjän väestön jakautuminen keskitulojen mukaan	79
Taulukko 3. Menestystekijöiden kartoitus Moskovassa	96
Taulukko 4. Merkkien tunnettuus Moskovassa	105
Taulukko 5. Profiloititiedon skaalaus, kevät 1998	118
Taulukko 6. Profiloititiedon skaalaus, syksy 1998	119

1. JOHDANTO

1.1 Kilpailua Venäjän kaaoksessa

Neuvostoliiton hajotessa syntyi Venäjän itsenäinen valtio, jonka päämääränä alusta asti oli kuulua markkinatalousmaiden joukkoon. Markkinatalouden edellytykset kuten kilpailuun nojautuva hintamekanismi, yleisesti hyväksyttävät ”pelisäännöt” sekä markkinoiden toimintaa ohjaavien instituutioiden, kulttuurin ja oikeusjärjestelmän kehittäminen ovat kuitenkin jääneet Venäjän siirtymävaiheessa taka-alalle. Hintamekanismin kehitystä on hidastanut vielä tänä päivänäkin tyypillinen vaihtokauppatalous; tavaravaihdon osuus Venäjän taloudesta on ollut yli 50 % (kotimaan kaupassa raaka-aineen vaihto lopputuotteeseen) ja ainoastaan 25 % kaupasta on ollut dollaritaloutta ja 10-20 % ruplataloutta (Talousuutiset 28.8.1998). Kaupankäynnin pelisäännöt ja sitä tukeva oikeusjärjestelmä taas ovat tulkinnanvaraisia ja siten hyvin ”joustavia”.

Riskeistä huolimatta Venäjällä on markkinapotentiaalia niin maantieteellisesti (17 milj.km²) kuin väestöllisestikin (150 milj. asukasta). Läntiset yritykset, jotka Venäjän taloudellisista ja poliittisista riskeistä huolimatta ovat rohkeasti lähteneet markkinoille, omaavat tietyn etuoikeusaseman maan olojen vakautuessa (Golenpolsky ym. 1995, xiii). Aseman vahvistaminen markkinoilla edellyttää kuitenkin johdonmukaista etenemistä ja strategista suunnittelua. Pikavoittoja hakevien yritysten markkinoillaolo jää usein sangen lyhyeksi.

Venäläisten heikosta ostovoimasta huolimatta kulutushyödykkeitä tarjoavat elintarviketeollisuuden viejät ovat menestyneet markkinoilla suhteellisen hyvin maan oman elintarviketuotannon ollessa romahdustilassa. Kilpailu on viime vuosien aikana kuitenkin voimakkaasti kiristynyt ja markkinaosuuksista kilpailevien yritysten tuleekin tulevaisuudessa tarkemmin kohdentaa markkinointiponnistuksensa. Nowakin (1996, 113) mukaan segmentointi on kuitenkin vaikeaa, koska Venäjällä on toistaiseksi hyvin heikko keskiluokka ja toisaalta markkinoita dominoiva köyhälistö, joille erilaiset merkit lähinnä tuottavat hämmennystä. Lisäksi jakelukanavat ovat fragmentoituneet ja vaikeasti ymmärrettäviä alati muuttuvassa sosiaalisessa ja taloudellisessa ympäristössä.

Suurin osa kasvuun ja kannattavuuteen pyrkivän yrityksen kohtaamista haasteista saa alkunsa yrityksen ulkoisessa ympäristössä. Merkittävät toimintaympäristön teknologiset, demograafiset ja sosiaaliset muutokset luovat yritykselle toisaalta merkittäviä mahdollisuuksia, mutta toisaalta myös uhkia. Ulkoisen ympäristön analysointi on siten yrityksen strategisen suunnittelun ehdoton elementti.

Porterin (1980) mukaan yritykset ovat eniten huolissaan toimialan sisäisestä kilpailusta. Kilpailu määrittää viime kädessä toimialan lopullisen tuottopotentiaalin. Toimialalla yhden yrityksen muutos voi saada aikaan merkittävän vaikutuksen sen kilpailijoihin ja asettaa kilpailijat joko vastahyökkäykseen tai puolustusasemiin. Kilpailija-analyysin avulla yritys pystyy herkemmin ennakoimaan kilpailijan reaktiot ja toisaalta välttämään sellaisia strategisia siirtoja, jotka kilpailijat ovat kykeneviä mitätöimään.

Syksyllä -98 alkanut taloudellinen ja poliittinen kaaos Venäjällä on kuitenkin osoittanut sen, että kilpailijoiden analysoinnin lisäksi yrityksen tulee tavalla tai toisella pyrkiä huomioimaan strategisissa valinnoissaan yhä enenevissä määrin myös ympäristön epävarmuus. Onkin pohdittava, kumman ympäristön, yleisen vai tehtäväympäristön analysoinnille tulisi antaa suurempi painoarvo.

Tämän hetkisestä kaaoksesta huolimatta on syytä kurkistaa tulevaisuuteen: minkälainen Venäjä on vuonna 2010? Yergin ja Gustafsson (1993, 368-369) ovat maalailleet seuraavia tulevaisuuden kuvia:

- Vuonna 2010 Venäjä ei ole siirtynyt takaisin kommunismiin
- Venäjän tapahtumat tulevat vaikuttamaan voimakkaasti läntisten olojen vakauteen
- Vaikka maa tälläkin hetkellä antaa voimakkaita merkkejä hajoamisesta, ovat yhtenäisyyttä puolustavat voimat voimakkaampia
- Suhteissa ”lähiulkomaihin” (Baltia, Ukraina jne.) syntyy jonkin asteisia ongelmia

Suurimman osan seuraavan sukupolven ajasta Venäjää askarruttaa kuitenkin lähinnä sen sisäiset ongelmat. Maalla pitäisi olla riittävästi voimavaroja taloudelliseen elpymiseen kunhan

luonnonvarojen hyväksikäyttö ja tulonjako suoritetaan demokraattisemmin. Elpymisen myötä venäläiset saavat takaisin myös kauaksi kadotetun itseluottamuksensa ja suurvallan kansalaisille ominaisen käsityksen asemastaan. Maailmannäyttämölle Venäjä palaa vuoteen 2010 mennessä. Kun Venäjän talous elpyy, maa muuttuu protektionistisemmaksi ja Venäjän ja lännen välisissä neuvotteluissa markkinoille pääsyn itsestänselvyys kyseenalaistuu (Yergin ja Gustafsson 1993, 364).

1.2 Pääongelma ja alatavoitteet

Käsillä oleva tutkielma on Huhtamäki Oyj:n makeisdivisioona Leafin toimeksiantotyö. Tutkimuksessa haetaan vastausta seuraavaan päätutkimusongelmaan:

Miten tieto kilpailijoiden valmiuksista vaikuttaa yrityksen strategian valintaan epävarmassa liiketoimintaympäristössä ?

Esimerkkinä on Venäjän markkinat ja makeisteollisuus.

Pääongelmaa lähestytään seuraavien alaongelmien kautta:

1. Mitä on ympäristön epävarmuus ja miten sitä voidaan kartoittaa ?
2. Mitkä ovat kilpailuaseman perustana olevien kilpailuetujen lähteet, kriittiset menestystekijät ja miten niitä pidetään yllä ?
3. Miten markkinoilletulon ajankohta vaikuttaa kilpailuetujen hyväksikäyttöön ?
4. Miten kilpailija-analyysi suoritetaan ja minkälaisia malleja kilpailijoiden analysointiin voidaan käyttää ?
5. Minkälaisen liiketoimintaympäristön Venäjä tällä hetkellä tarjoaa ulkomaisille yrityksille ?
6. Minkälainen on pastillien toimialan kiinnostavuus ja kehitysvaihe Venäjällä ?
7. Mitkä ovat pastillinvalmistajien keskeiset toimialaskenaariot Venäjällä ?
8. Mitkä ovat pastillinvalmistajan kriittiset menestystekijät Venäjällä ?

Tutkielman aihepiirin valinta syntyi yhtäältä tutkijan kiinnostuksesta kyseessä olevaan liiketoimintaympäristöön ja toisaalta toimeksiantajan tarpeesta kartoittaa lähimpien kilpailijoiden valmiudet. Työn luonne kuitenkin muuttui tutkielman tekohetkellä liiketoimintaympäristössä tapahtuneen kysynnän romahduksen takia. Makroympäristö ja toimialaskenaariot saivat siten enemmän huomiota osakseen kuin alussa oli suunniteltu.

1.3 Tutkielman lähestymistapa

Käsillä oleva tutkimus on toimeksiantotyö, ja ongelmaa lähestytään Leaf Oyj:n Venäjän liiketoiminnan näkökulmasta. Sekä tutkimuksen teoria- että empiriaosuudessa ongelmaa lähestytään kuvaamalla ja selvittämällä toimeksiantoyrityksen yleisen ja kilpailuympäristön tämän hetkistä tilaa ja siinä ilmenevää epävarmuutta. Teoriaosassa pohditaan myös kilpailuedun lähteitä; ovathan ne juuri niitä toiminnallisia tekijöitä, jotka ovat yrityksen onnistuneen strategiavalinnan perustana ja toimialan yritysten menestystä erottelevia tekijöitä. Lopuksi tutkitaan erilaisia kilpailija-analyysiin tarkoitettuja malleja ja analysoidaan niiden soveltuvuutta epävarmassa liiketoimintaympäristössä. Empiriaosuuden tehtävänä on kartoittaa toimeksiantajan lähimmät kilpailijat ja analysoida niiden valmiuksia niin toimialan sisällä kuin yleisen ympäristön epävarmuuksien suhteen. Työssä painottuvat tasapuolisesti teoria ja empiria.

Empiirisessä osassa sekä ympäristön epävarmuutta että kilpailijoiden valmiuksia kartoitetaan kvalitatiivisin keinoin. Kvalitatiivinen tutkimustapa, joka on eksploratiivisessa, ns. etsinnällisessä tutkimustyyppissä käytettävä tapa, valittiin nimenomaan siksi, että kirjallisuudessa tutkittavaa ilmiötä ei juurikaan ole esitetty. Kvalitatiivisen tutkimusotteen avulla etsitään niitä keskeisiä muuttujia, viitekehystä ja kehitetään hypoteeseja, jotka varsinkin jatkotutkimusten suorittamisen kannalta ovat relevantimpia. Selvää on, että kvantitatiivinen tutkimustapa ei käsillä olevien asioiden selvittämiseen olisi oikea ratkaisu. Tilanteessa, jossa on satoja, osin epävarmoja muuttujia, ei niiden kvantifiointi tuo tarvittavaa ymmärrystä ilmiöön.

Tutkielma edustaa siis aihealuetta, josta tiedetään sangen vähän ja jonka ensisijaisena tehtävänä olisi löytää tutkimuksen kannalta keskeisimmät ongelmat ilmiöstä. Saatava

informaatio on sängen epävirallista ja monisäikeistä sekä pieniin näytteisiin perustuvaa. Kvalitatiivinen tutkimusote puoltaa tässä suhteessakin paikkaansa; näytteen koon vaatimukset ovat pienet verrattuna kvantitatiiviseen tutkimukseen.

Tutkija suorittaa teemahaastattelujen lisäksi liiketoimintaympäristön havainnointia. Kilpailijoiden valmiuksia kartoitetaan myös toimeksiantajan aiemmin teettämien sekundääristen lähteiden pohjalta. Analysoitavia kilpailijoita on kolme ja kvalitatiivisen tiedon lähteinä tutkija käyttää lähinnä toimeksiantajan omaa henkilökuntaa sekä kilpailijan jakelukanavan jäseniä.

1.4 Tutkielman rajaukset

Ongelmaa lähestytään Leaf Oyj:n ja nimenomaan sen Venäjän tytäryhtiön johdon näkökulmasta. Kilpailija-analyysin toteuttamista niin teoria kuin empiriaosuudellakin kuvataan yritystasolla. Kilpailutilannetta kuvataan ainoastaan Moskovan alueella. Analyysissa tutkittavat yritykset ovat olleet edustettuina Venäjän markkinoilla jo useamman vuoden, siksi markkinoilletulostrategioita ei tarkastella. Koska Leaf Oyj:n avainkilpailijat Venäjällä ovat kansainvälisiä, pyritään myös tutkimusote ja näkökulma pitämään mahdollisimman kansainvälisenä. Siten tutkimuksessa ei tutkita Suomen ja Venäjän välistä kauppaa. Kilpailijoiden identifioimista ei suoriteta strategisten ryhmien pohjalta, vaan empiriassa analysoitava kilpailuympäristö on tutkijalle etukäteen annettu.

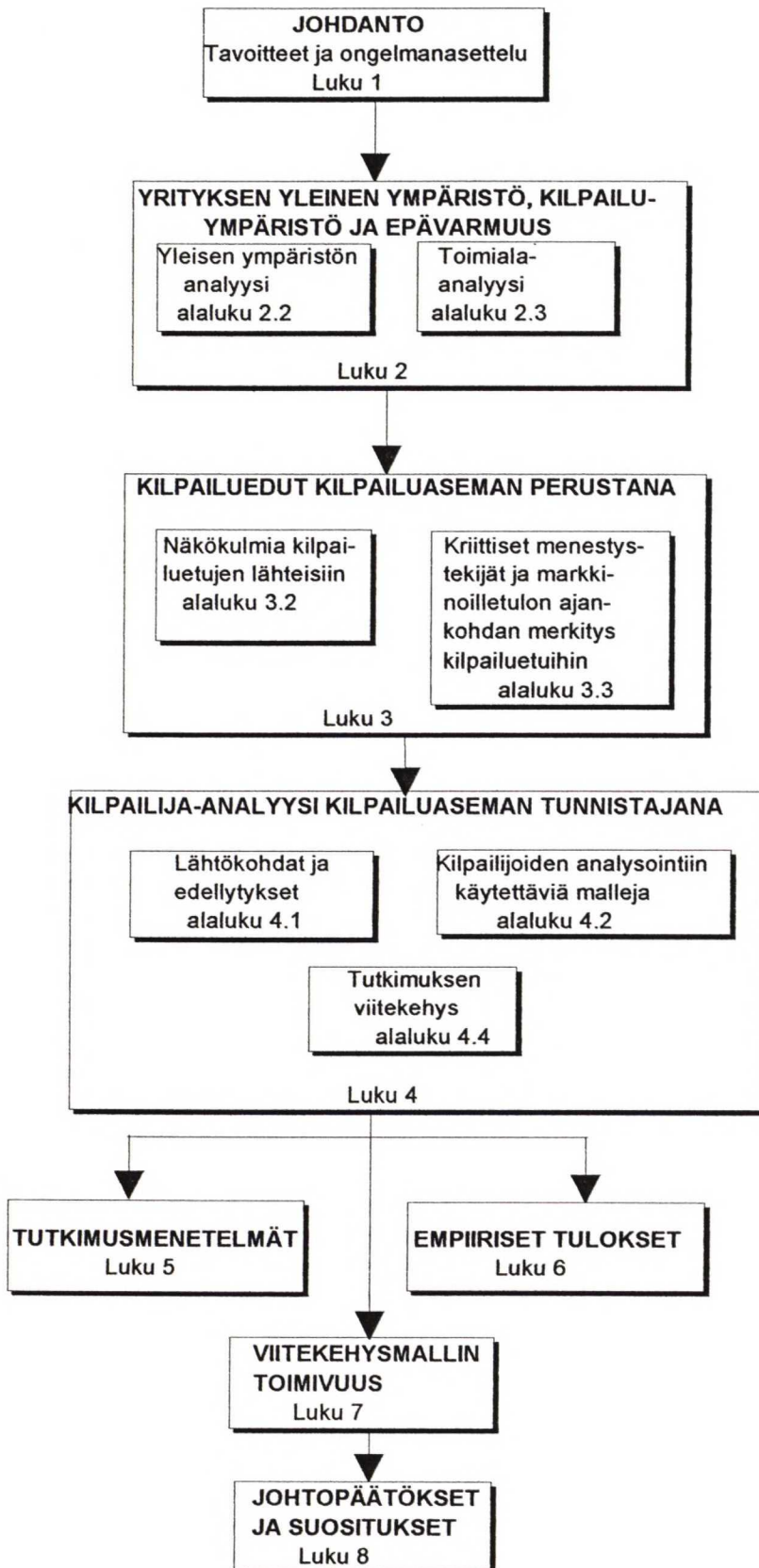
Tutkimuksen ulkopuolelle jätetään myös tarkemmat asiakasanalyysit, ja toimeksiantajan sisäinen analyysi suoritetaan vain pintapuolisesti. Kilpailija-analyysi olisi voitu teoteuttaa myös asiakaskeskeisestä näkökulmasta. Tässä tutkielmassa on kuitenkin tietoisesti pitäydytty kilpailija-keskeisessä näkökulmassa. Tutkimuksen tarkoituksena ei myöskään ole analysoida yrityksen strategista suunnittelua teoriassa esitettyjä analyyseja pidemmälle. Siten tutkimuksen tehtävänä ei ole pureutua tarkemmin strategian valinnan tai muutoksen problematiikkaan, sen täytäntöönpanoon eikä kontrolliin.

Empiirisessä osassa jätetään lisäksi käsittelemättä kilpailuympäristö Porterin viiden kilpailuun vaikuttavan voiman kohdalta. Empirian tarkoituksena ei ole myöskään asettaa vastakkain yleisen ja kilpailuympäristön merkitystä strategiavalintaan.

1.5 Tutkielman rakenne

Luvussa 1 määritellään tutkimustyön tavoitteet, kohdeongelma sekä se tapa, millä tutkimusongelma pyritään ratkaisemaan. Luvussa 2 tarkastellaan yrityksen yleistä ja kilpailuympäristöä. Kiinnostuksen kohteena ovat erityisesti edellä mainitut ympäristöt ja niissä ilmenevä epävarmuus. Luvussa kolme tarkastellaan kilpailuetuja kilpailuaseman perustana. Luvussa neljä kuvaillaan kilpailija-analyysin keskeisiä vaiheita ja erilaisia tapoja analysoida kilpailijoita. Seuraavassa kuviossa esitellään tutkimuksen rakennetta.

Kuvio 1. Tutkielman rakenne



Luvut 5 ja 6 keskittyvät tutkimusmenetelmien esittelyyn ja empiiristen tulosten purkamiseen. Luvussa 7 analysoidaan rakennetun viitekehysmallin toimivuutta empiriassa ja tehdään tarvittavat korjaukset. Viimeisessä luvussa esitetään toimeksiantajalle tutkimuksen aikana syntyneitä toimenpide-ehdotuksia eri skenaariovaihtoehtojen pohjalta.

2. YRITYKSEN YLEINEN YMPÄRISTÖ, KILPAILUYMPÄRISTÖ JA EPÄVARMUUS

Toimivan ja taloudellista tuottoa aikaansaavan kilpailustrategian suunnittelu alkaa liiketoimintaympäristössä olevien uhkien ja mahdollisuuksien tunnistamisella. Ympäristö määrää pitkälti yritysten toimintamahdollisuuksien puitteet riippumatta yrityksen käytössä olevien resurssien ja voimavarojen tasosta. Ympäristön muutosvauhti on kuitenkin alati kiihtyvää. Sekä tuotteiden ja palvelujen elinkaaret lyhenevät että kuluttavien tarpeet ja kulutustottumukset muuttuvat nopeasti. Myös kilpailijat ovat valmiimpia vastaamaan liiketoimintaympäristön haasteisiin entistä aggressiivisemmin.

Liiketoimintaympäristö on kuitenkin usein niin monimutkainen, että sen kokonaisvaltainen ymmärtäminen on lähes mahdotonta. Ns. koettu ympäristön epävarmuus on yritysjohdon käsillä olevan ja päätöksentekoon tarvittavan tiedon välinen erotus (Galbraith 1977; ref. Elenkov 1997, 288). Käytännössä koettu ympäristön epävarmuus syntyy, kun päätöksentekijät tuntevat epävarmuutta yrittäessään ymmärtää, mitkä ympäristön tärkeimmät trendit ovat tai millä todennäköisyydellä tietyt ympäristömuutokset todella tapahtuvat (Miliken 1987; ref. Elenkov 1997, 288).

Toisesta näkökulmasta katsottuna yritysjohdon saaman ympäristöinformaation määrä on moninkertainen suhteessa siihen, mitä tietoa yritysjohto tarvitsee ja pitää tärkeänä. Tosin nämä tarpeet voivat olla subjektiivisia ja rutiineihin perustuvia ja paras päätöksenteon tueksi oleva informaatio ei ole johdon ulottuvilla (Ghoshal & Kim 1986, 56-57). On voitu osoittaa, että organisaatiot, jotka muita paremmin pystyvät aistimaan liiketoimintaympäristönsä myös menestyvät paremmin (Johnson & Scholes 1997, 129). Tarkkailemalla menestyvien yritysten tapaa analysoida ympäristöään, on osoittanut muutamia tehokkaan analysoinnin erityispiirteitä (Dutton ym. 1989, 380-395):

- täydellinen tieto ympäristöstä on mahdotonta, siksi asioiden yksinkertaistaminen on välttämätöntä
- valikoiva huomioiminen, vain liiketoiminnalle relevanteilla muutoksilla on merkitystä

- esimerkkien ja prototyyppien käyttö helpottaa hahmottamista
- ympäristössä ei ainoastaan ole uhkia vaan myös mahdollisuuksia
- yritysjohdon kyky hahmottaa ympäristö kokonaisuutena eikä ainoastaan yksittäisten intressejen valossa

Tehokas strategioiden kehittäminen vaatii siis yritysjohdolta itsestäänselvyyksien kyseenalaistamista ja halua ymmärtää ja tunnistaa ympäristön muutokset rutiineista poiketen. Seuraavissa alaluvuissa pureudutaan liiketoimintaympäristöön tarkemmin.

2.1 Yrityksen yleinen ja kilpailuympäristö

Tutkimuksista löytyy erilaisia tapoja ymmärtää ja jakaa yrityksen ympäristö. Kotler (1997,81) puhuu yrityksen makro- ja mikroympäristöstä. Vastaavasti (Thompson; ref. Lahti 1987, 50) korostaa periaatteellista eroa yrityksen ulkoisen ympäristön ja sisäisen ympäristön tai organisaatiolle primäärisen ja sekundäärisen ympäristön välillä. Bourgeois (1980, 25-39) taas erottaa yleisen ja tehtäväympäristön. Kaikille määritelmille on kuitenkin yhteistä näkemys siitä, että yrityksen yleinen ympäristö koostuu niistä voimista ja instituutioista, jotka vaikuttavat yritykseen ja sen markkinoihin, mutta joihin yritys ei itse pysty vaikuttamaan suoranaisesti. Kilpailuympäristö, joka koostuu asiakkaista, tavarantoimittajista, kilpailijoista ja kilpailuun vaikuttavista säännöstelyistä (Bourgeois 1980, 34) sitä vastoin ympäröi ja vaikuttaa yritykseen voimilla, joihin se pystyy omilla toimillaan vaikuttamaan. Yleisen ympäristön ja kilpailuympäristön välinen suhde riippuu mm. toimialasta, kilpailun asteesta ja suoritteista (Lahti 1987, 51). Ansoffin (ref. Lahti 1992, 61) perusväite on, että kyetäkseen hallitsemaan ympäristömuutokset ja aikaansaamaan kilpailuetua, yrityksen on pakko viedä havainnointinsa yleiseen ympäristöön.

Ympäristöanalyysi on strategisen markkinoinnin johtamisen keskeisiä vaiheita (Lahti 1987, 25). Ympäristön mahdollisuudet tulisi luokitella niiden mielenkiintoisuuden ja saavutettavan menestyksen todennäköisyyden suhteen. Uhkat sitävastoin luokitellaan niiden vakavuuden ja tapahtumistodennäköisyyden mukaan.

2.2 Yleisen ympäristön analyysi

Ympäristön analysointia voidaan pitää vaikeana organisatorisena tehtävänä. Useimmat liiketoimintaympäristöt, kuten edellä jo todettiin, ovat niin monimutkaisia, että niiden täydellinen ymmärtäminen on mahdotonta. Lisäksi yritysjohtoa alituisesti vaivaava ajan ja kapasiteetin puute johtaa siihen, että vain liiketoiminnalle tietyllä markkina-alueella kriittiset ympäristömuuttujat tulee analysoida.

Ympäristön analysoinnilla on kolme tehtävää (Fahey&Narayan 1986, 3-4; Steiner 1979, 124-126). Ensiksikin sen avulla pyritään tunnistamaan ympäristön tämän hetkisiä ja tulevaisuudessa mahdollisesti tapahtuvia muutoksia. Toiseksi yritysjohto saa tietoa, jonka avulla on mahdollista saavuttaa merkittävää taloudellista etua. Kolmanneksi ympäristön analysointi on osa jatkuvaa strategista prosessia ja siten tukee myös yritysjohtoon strategista ajattelua. Seuraavaksi kuvataan tarkemmin yleisen ympäristön analyysseja.

2.2.1 Ympäristötyypit ja ympäristön pyörteisyyden ulottuvuudet

Ympäristön analysoinnin keskeisenä tavoitteena on löytää yrityksen ja sen ympäristön keskinäinen yhteensopivuus. Ympäristöä ymmärtämällä yritys pyrkii sovittamaan vahvuutensa ympäristöön tavalla, joka luo sille parhaimman mahdollisen kilpailuaseman. Myös muutokset organisaation yleisessä ympäristössä saattavat muodostaa yritykselle joko uhkia tai uusia mahdollisuuksia (Bowman & Asch 1987, 60). Ympäristöt ovat kuitenkin kategorisoitavissa. Miles (1980; ref. Fifield 1995, 47) ehdottaa ympäristötyyppien erottelemiseksi seuraavia kysymyksiä:

1. Mikä on ympäristön monimutkaisuuden taso?
2. Kuinka standardoituja ja rutinoituneita ovat yrityksen ja sen ympäristön väliset interaktiot?
3. Mitä keskinäisiä suhteita ympäristön eri dimensioiden välillä vallitsee?
4. Mikä on ympäristön dynaamisuuden ja tapahtumien ennustettavuuden taso?
5. Miten vastaanottavainen yrityksen johto on ympäristön paineisiin yrityksen panos/tuotospuolella?

6. Mikä on organisaation joustavuuden taso sen vastatessa ympäristön vaatimuksiin?

Saatujen vastauksien perusteella ympäristö voidaan luokitella staattiseksi, dynaamiseksi tai monimutkaiseksi. Staattiset olosuhteet ovat vakaat ja mitään merkittäviä muutoksia ympäristössä ei tapahdu. Staattisissa ympäristöolosuhteissa tapahtuvat muutokset on myös osittain ennustettavissa. Dynaamisessa ympäristössä yrityksen johdon on arvioitava tulevia tapahtumia. Johto voi toimia intuitiivisesti tai pohjata strategiset muutoksensa skenaarioihin. Monimutkaisena voidaan pitää ympäristöä, jota on vaikea ymmärtää tai ennustaa (Johnson & Scholes 1997, 91-92). Peters (ref. Fifield 1995, 48) tosin väittää 1990-luvun loppupuolella ainoan varman ympäristötyypin olevan epävarma (monimutkainen) ympäristö.

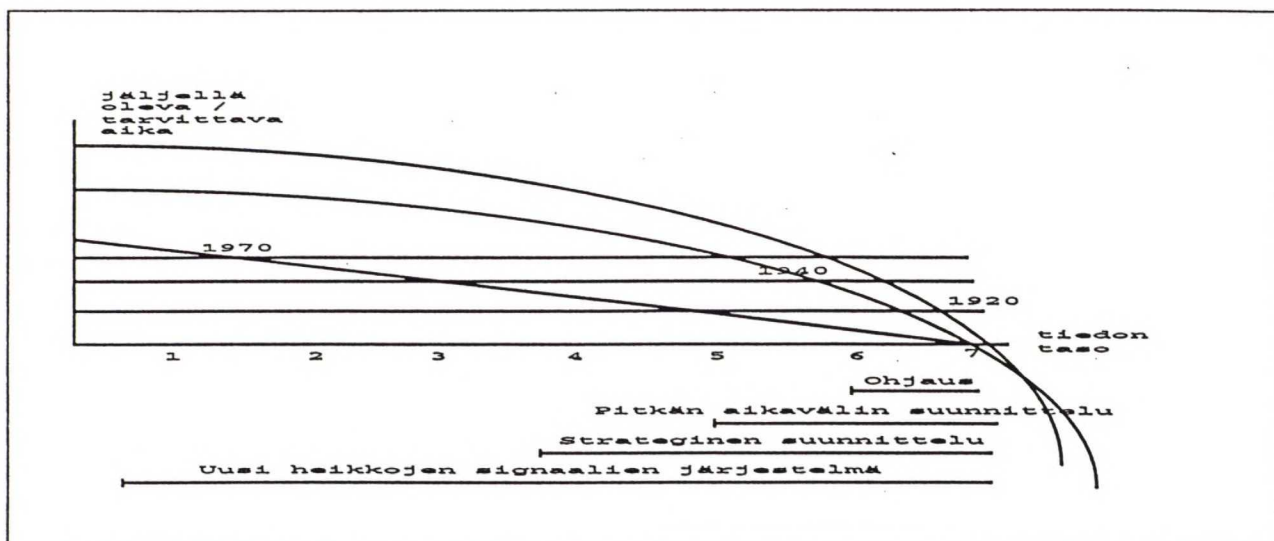
Ensimmäinen tärkeä askel yrityksen ympäristöanalyysissä on identifioida se ympäristöllisen pyörteisyyden aste, mikä määrittelee vaadittavan strategisen liikkeen. Pyörteisyys (turbulence) ja sen aste on Ansoffin kehittämä käsitteistö, jolla lähinnä tarkoitetaan aikaisemmasta yrityksen ympäristössään havaitsemasta tilanteesta poikkeavaa, epävakaa tilaa, jota on vaikea ennustaa (Ansoff 1982, 3). Ympäristön pyörteisyyttä yritys pyrkii hallitsemaan ns. vahvojen ja heikkojen signaalien avulla. Vahvoja signaaleja ovat tavallisesti tekijät, jotka auttavat yritystä ennustamaan kansantalouden suhdanteita. Heikot signaalit sitä vastoin ovat ikäänkuin varoituksia (ulkoisia tai sisäisiä) mahdollisista tulevista muutoksista. Ne ovat kuitenkin vielä niin epätäydellisiä ja heikkoja, että niiden vaikutusta on mahdoton ennustaa tai vastata niihin tarvittavalla strategisella muutoksella (Ansoff 1982, 12). Tällaisia heikkoja signaaleja voivat olla esimerkiksi kuluttajien asennemuutokset, jotka yleensä tapahtuvat sangen hitaasti.

Ansoff (1981, 44) selittää ympäristön pyörteisyyden voimistumista neljällä eri ulottuvuudella: a) muutoksen ennustettavuuden vähenemisellä, b) ympäristön intensiteetin kasvulla, c) ympäristön kasvavalla muutosnopeudella sekä d) ympäristön lisääntyvällä monimutkaisuudella. Seuraavaksi esitellään kukin komponentti lyhyesti erikseen.

Muutoksen ennustettavuuden vähenemisellä tarkoitetaan lähinnä yrityksen valmiuksia vastata ympäristön muutoksiin. Mitä enemmän yritys tarvitsee aikaa vastata muutokseen, sitä pienempi on muutoksen ennustettavuus (Ansoff 1981, 67). Yrityskoon jatkuvasti kasvaessa ja

toisaalta ympäristön muutosten nopeutuessa, yrityksillä on entistä heikommat valmiudet vastata muutokseen riittävän nopeassa tahdissa.

Kuvio 2. Ennustettavuuden ja siihen tarvittavan ajan muuttuva suhde



Ansoff 1981, 72

Mikäli muutoksella on vain pieni merkitys yrityksen toimintaan, ei sen ennustettavuudella ole merkitystä. Sitä vastoin yrityksen toimintaan ratkaisevasti vaikuttavista muutoksista saatava etukäteisinformaatio saattaa olla erittäin arvokasta tietoa yrityksen muutosvalmiutta ajatellen. Ei ole yhdentekevää, milloin yritys reagoi muutokseen; mitä aikaisemmin muutoksen todennäköiset seuraukset liiketoimintaan oivalletaan, sen pidempi on yrityksen muutokseen sopeutumiseen käytössä oleva aika.

Ansoff (1981, 49) määrittää **ympäristöintensiteetin** tietyn toimialan yritysten keskinäiseen vuorovaikutukseen käyttämien resurssien määränä. Toimialan strategista intensiteettiä voidaan mitata sillä toimivien yritysten ja organisaatioiden strategisilla budjeteilla. Strategisella budjetilla tarkoitetaan tässä yhteydessä niin yritysten markkinointibudjettia kuin ns. yrittäjäbudjettia, jonka tehtävänä on tukea yrityksen innovatiivista toimintaa. Intensiteetin kasvu näkyy lähinnä yritysten kustannusten nousuna, kun muutoksiin reagoimiseen joudutaan käyttämään enemmän voimavaroja.

Ympäristön kasvanut muutosnopeus on pakottanut yritykset entistä voimakkaammin paneutumaan liiketoiminnan strategiseen suunnitteluun. Strateginen johtaminen vaatii reaaliaikaista markkinainformaatiota yrityksen kilpailukyvyn ylläpitämiseksi. Toisaalta ympäristön mahdollisuuksia ja uhkia on tarkkailtava entistä tarkemmin, toisaalta yrityksen on peilattava omia strategisia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan valitussa liiketoimintaympäristössä.

Ympäristön monimutkaisuuden lisääntyminen voi johtua seuraavista syistä (Johnson & Scholes 1993, 7):

- useassa eri maassa toimivan yrityksen erilaisten ympäristöjen monimuotoisuus lisääntyy
- ympäristön kehityksen hallintaan tarvittavan tiedon määrä lisääntyy useilla aloilla
- ympäristötekijät ovat yleensä toisiinsa sidoksissa ja niitä on vaikeampi ymmärtää

Aina ei muutos kuitenkaan tule ympäristöstä, vaan saattaa myös olla yrityksen toiminnasta johtuva ympäristöön heijastuva muutos. Tällöin yrityksen toiminnassa on kuitenkin oltava merkittävää uutuusarvoa (Bowman & Asch 1987, 60).

Johnson & Scholes (1997, 91-92) arvioivat ympäristön epävarmuuden astetta ympäristön monimuotoisuuden ja toisaalta sen dynaamisuuden perusteella. Kun toimintaympäristö on vakaa, aikaisempaa markkinatietoa voidaan hyödyntää ennusteita tehtäessä. Sitä vastoin kun toimintaympäristön dynaamisuus ja monimutkaisuus lisääntyy, yrityksen on mitä enenevässä määrin turvauduttava skenaarioiden ja erilaisten mallien suunnittelemiseen tulevaisuudesta.

2.2.2 Yrityksen yleisen ympäristön analysoinnin komponentit

Kuten edellä jo todettiin, ympäristöanalyysin tehtävänä on tunnistaa ne mahdollisuudet ja uhkat, joilla on merkittävimmät vaikutukset yrityksen strategian valintaan ja muuhun

päätöksentekoon. Varsinkin kansainvälisten toimintaympäristöjen erilaisuudesta johtuen ympäristöanalyysiin liitettävät analyysit tulee tarkoin harkita ja sisällyttää vain toiminnan kannalta relevantimmat analyysit tarkasteluun.

Kohdemaan taloudellinen tilanne ja sen muutokset vaikuttavat sen markkinoilla operoivien yritysten toimintaan. Inflaatio on taloudellisten muutosten tärkein indikaattori, ja sillä on epäsuora vaikutus sekä sosiaaliseen käyttäytymisen, markkinoihin, kustannuksiin että yrityksen kilpailuasemaan. Myös bruttokansantuotteen ja valuuttakurssin muutosten seuraaminen auttavat yritystä tunnistamaan ympäristön tarjoamat mahdollisuudet ja toisaalta uhkat. (Hussey 1991, 60)

Kohdemaan **poliittisilla tapahtumilla** on merkitystä yrityksen toimintaan. Usein poliittiset muutokset tapahtuvat hitaasti pitkällisen prosessin tuloksena. Yksittäisten poliittisten päätösten seuraaminen johtaa helposti niiden lopullisten päämäärien oivaltamisen hämärtymiseen (Fifield 1995, 51). Vaikka jokaisella maalla on omat erityiset kansalliset tavoitteet, yhteneviä tavoitteita eri maiden keskuudessa ovat kuitenkin nationalismi ja patriotismi. Ne ilmenevät usein protektionismina; tuontia ja ulkomaisen yrityksen toimintaa yritetään rajoittaa erilaisin tullein ja tariffein sekä hintakontrollein. Yrityksen tulee myös olla selvillä kohdemaan sanktiokäytännöstä; selvittääkö väärinkäytöksistä ainoastaan sakoin vai onko kohdevaltion mahdollista ottaa yritys haltuun. (Terpstra 1991, 130-131)

Teknologia on merkittävä ympäristötekijä; jokainen uusi teknologia-aalto voi syrjäyttää nykyiset tuotteet ja samalla myös yritykset. Teknologinen muutos on tutkimustoiminnan tulosta ja uusien keksintöjen ilmaantumisen ajankohtaa. Jotkut innovaatiota saattavat johtaa uusien toimialojen syntymiseen ja jonkun vanhemman tuhoutumiseen. Yritysten onkin siis tarkasti seurattava teknologisia muutoksia niin tuotanto- kuin tietoliikennetekniikassakin. (Berkowitz 1992, 70)

Väestön ostovoima, joka koostuu käytettävissä olevan tulon määrästä, säästöistä, luotonsaannin mahdollisuuksista ja lopulta hinnoista, vaikuttaa merkittävästi yrityksen toimintaan ja sen mahdollisuuksiin ja uhkiin. Pelkkä tieto väestön ostovoimasta ei kuitenkaan riitä, vaan lisäksi on tiedettävä tulojen jakautumisesta. Mikäli yritys operoi maassa, jossa

tulojen jakautuminen väestön eri osien kesken on suuri, tulisi yrityksen hyödyntää tieto ja jakaa väestö eri segmentteihin ja valita potentiaalisimmat kohderyhmät. (Terpstra 1991, 70)

Kulttuuriset erot ovat merkittäviä niin asiakkaiden käyttäytymisen ymmärtämisessä kuin myös yrityselämän erityispiirteiden oivaltamisessa. Jokaisella yhteisöllä on omat arvonsa, uskomuksensa ja norminsa. Yritys siinä missä yksilökin heijastaa omaa arvo- ja uskomusmaailmaansa suhteessa itseensä, toisiinsa ja koko universumiin (Kotler 1997, 164). Tutkimuksen empiirisessä osassa tarkastellaan nimenomaan kohdemaan liiketoimintaympäristön kulttuurisia erityispiirteitä.

2.4 Yrityksen kilpailuympäristö: toimiala-analyysi

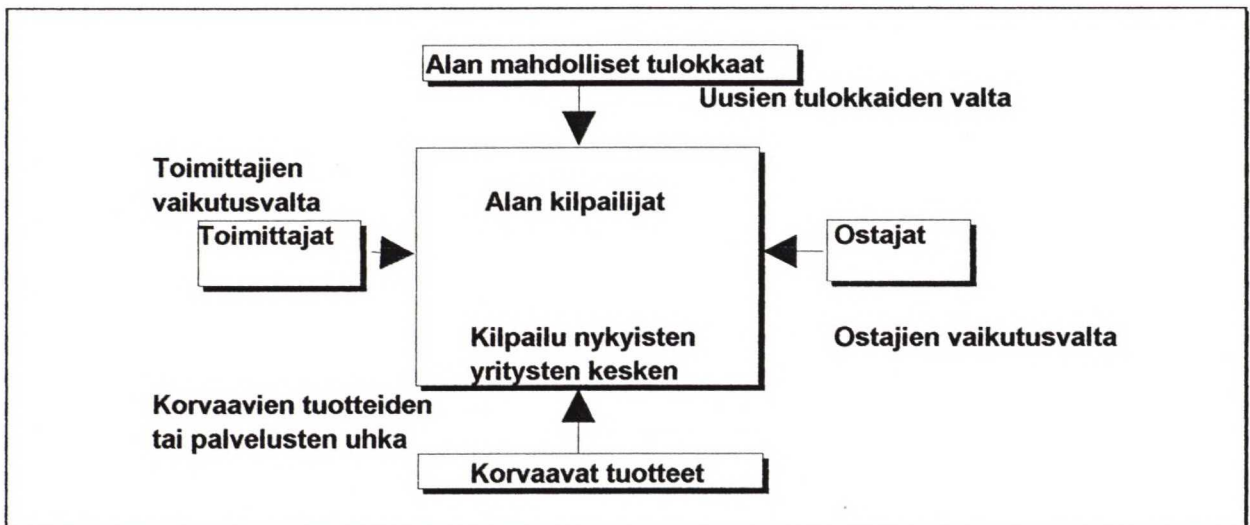
Toimiala määritetään ryhmäksi yrityksiä, jotka valmistavat samaa tuotetta tai joilla on samalla tavalla arvoa luovia prosesseja tai resursseja. Yksinkertaisin tapa löytää toimialan rajat on käyttää rajaavana tekijänä yritysten tarjoaman tuotteen tai palvelun homogeenisuutta. Tuoteperusteinen toimialan määrittely onkin tavanomaisin, vaikei ongelmaton. (deWit & Meyer 1998,333)

Toimiala voi olla erittäin epävakaa joko markkinoiden tai innovaatioiden (tai molempien) suhteen. Varsinkin markkinoinnin näkökulmasta on tärkeää arvioida toimialan ympäristön pyörteisyys oikein ja sovittaa oma liiketoimintansa vastaamaan sitä. Toimialaa tarkastellaan lähinnä sen kasvu- ja tuottopotentiaalin suhteen. Tärkeää on myös analysoida toimialan stabiliteettia, teknologista know-howta, voimavarojen hyväksikäyttöä, pääomaintensiivisyyttä sekä alalletulon mahdollisuuksia. (Hooley & Saunders 1993, 75) Toimiala-analyysin sudenkuoppa voidaan kuitenkin pitää sen määrittelyn vaikeutta; missä kulkevat yksittäisen toimialan rajat, mitä otetaan mukaan ja mitä tulisi jättää pois. Epätäydellinen toimialamäärittely johtaa epätäydelliseen analyysiin ja epätarkkoihin ennusteisiin (Palepu ym. 1996, 9).

2.4.1 Toimialan kiinnostavuus, kilpailuun vaikuttavat voimat

Toimialan kiinnostavuus on yrityksen kannattavuuden perusta. Niin tuote- ja palvelumarkkinoillakin sekä kotimaisilla että kansainvälisillä kilpailuareenoilla toimialan kiinnostavuuteen vaikuttaa viisi toimialan kilpailuun vaikuttavaa voimaa: 1) uusien tulokkaiden uhka, 2) ostajien vaikutusvalta, 3) korvaavien tuotteiden uhka, 4) toimittajien vaikutusvalta ja 5) kilpailu nykyisten yritysten kesken. Voimien yhteisvaikutus vaihtelee eri toimialojen välillä ja siten myös voittopotentialit eroavat toisistaan. (Porter 1980, 3)

Kuvio 3. Toimialan kilpailuun vaikuttavat voimat



Porter 1980, 4

Viisi kilpailuun vaikuttavaa voimaa muodostaa toimialan rakenteen. Kilpailu markkinoilla on joko horisontaalista tai vertikaalista. Vertikaalinen kilpailu ilmenee taisteluna ostajien ja toimittajien kanssa paikasta vertikaalisessa ketjussa. Horisontaalista kilpailu on saman toimialan yritysten, korvaavien tuotteiden ja markkinoille tunkeutujien kanssa (Cravens 1987, 248). On huomioitava, että yksittäisen toimialan luonteesta riippuen rakennetekijöiden merkitys vaihtelee; jokainen toimiala on ainutlaatuinen. Viiden kilpailuvoiman tunnistaminen luo kuitenkin yritykselle näkemyksen kilpailun monimuotoisuudesta ja toisaalta auttaa erottelamaan omalle toimialalle kriittiset kilpailuun vaikuttavat voimat.

Abell ja Hammond (1979, 55-56) näkevät saman asian hieman eri valossa. He puhuvat markkinoiden (toimialan) erityispiirteistä. Nämä erityispiirteet ovat kysyntään ja tarjontaan

vaikuttavia tekijöitä. Kysyntään vaikuttavista tekijöistä he mainitsevat markkinarajat, ostajien keskittymisen ja kysynnän kehittymisen tulevaisuudessa. Markkinarajoilla he tarkoittavat (Abell & Hammond 1979, 391-392): kenelle tarjotaan (segmentit), mitä tarjotaan (tarpeet, joita pyritään tyydyttämään) ja miten tarpeet tyydytetään (tuoteratkaisut). Markkinarajat siis muodostuvat samaa liikeideaa noudattavista yrityksistä. Ostajien keskittymisellä tarkoitetaan ostajien määrää nyt ja tulevaisuudessa ja sitä, miten myynti jakautuu ostajien kesken. Kysynnän kehittymistä voidaan konkreettisesti ennustaa ja kuvailla joko yksiköissä tai valuutassa.

Tarjonnan rakenteen selvittämiseksi puolestaan voidaan selvittää markkinoilla olevien yritysten määrä ja markkinoiden jakaantuminen niiden kesken. Myös yksittäisten kilpailijoiden kilpailuasema asiakkaan näkökulmasta tulee selvittää sekä seuraavassa alaluvussa tarkemmin esitettävät alalletulon, liikkuvuuden ja poistumisen esteet. Vaikka Abell ja Hammond eivät varsinaisesti tässä yhteydessä puhu toimialan kiinnostavuudesta, on analogia Porterin kilpailuun vaikuttavista voimista mitä ilmeisin, mutta suppeammassa muodossa esitetty.

2.4.2 Alalletulon, liikkuvuuden ja poistumisen esteet

Erityisen tärkeitä toimiala-analyysin komponentteja ovat alalletulon, liikkuvuuden ja poistumisen esteet. Esteiden olemassaolo usein asettaa myös rajat toimialan kehittymiselle. Porter (1980, 7-13) esittää potentiaalisiksi alalletulon esteiksi mm. suurtuotannon edut, tuotteen erilaistaminen, pääomavaatimukset, asiakkaan vaihtokustannukset, pääsy jakelukanavaan, erilaiset kustannushaitat ja valtion politiikka. Tärkeimpiä alalta poistumisen esteitä (Porter 1980, 20) sitävastoin ovat liiketoiminnan resurssit (esim. tehdasrakennus), alalta poistumisen kiinteät kustannukset (työsopimukset) ja mahdolliset strategiset yhteenliittymät tai kumppanuussopimukset. McGee & Thomas (1986,) tunnistavat kolme erilaista liikkuvuusesteiden tyyppiä:

Kuvio 4. Liikkuvuusesteiden tyypit

Markkinalähtöiset liikkuvuusesteet	Toimialalähtöiset liikkuvuusesteet	Yrityslähtöiset liikkuvuusesteet
Tuotevalikoiman syvyys ja leveys	Suurtuotannon edut perustoiminnoissa	Omistusrakenteen keskittyneisyys
Markkinasegmenttien pysyvyys	Tuotantoprosessien mittakaava	Organisaation hierarkkisuus
Jakelukanavien keskittyneisyys	T&K-intensiteetti	Yritysjohdon kyvykkyys
Tavaramerkit ja differointi	Logistiikan korkeat kustannukset	Monimutkaiset verkostosuhteet
Monimutkaiset myyntijärjestelmät	Toimialan ylikapasiteetti	Konsernituki
Markkinoiden maantieteellinen sijainti	Toimiala suosii monikansallisia	Tarvitaan laajat yhteiskuntasuhteet
Vaaditaan syvää erikoistumista	Toimiala on vertikaalisesti integroitunut	Vaaditaan suurta reaktiopotentiaalia

McGee & Thomas 1986,

Kuviossa esiintyvät esteet vaihtelevat aloittain. Markkinalähtöiset esteet ovat tavanomaisia kulutustavaratoimialoilla. Esimerkiksi jakelukanavien keskittyneisyys on tyypillinen päivittäistavara-aloille, missä uudet markkinoille tulevat yritykset usein kokevat korkean kynnyksen. Toimialalähtöisistä tuotakoon esiin suurtuotannon edut, jotka erityisesti massatuotteissa on ratkaisevaa. Yrityslähtöiset liikkuvuuden esteet ovat ominaisia suurten yritysten hallitsemille toimialoille. Esimerkiksi riskirahoituksen hankkiminen uudelle liiketoiminnalle vaatii usein konserni- tai liittoutumataustaa (Lahti 1992, 54).

2.4.3 Toimialan kehitys tuotteen elinkaaren pohjalta

Toimialan kehityksen tunnistaminen on ensiarvoisen tärkeää strategian määrittelyn kannalta. Se voi joko lisätä tai vähentää jonkin alan houkuttelevuutta investointikohteena ja edellyttää usein yritykseltä tiettyjä strategisia järjestelyjä. Vanhin käsite alan todennäköisen kehityskulun ennustamiseksi on tuotteen elinkaaren käsite. Teorian mukaan toimiala käy läpi seuraavat vaiheet: käynnistys, kasvu, kypsyys ja taantuminen. Jokaiselle vaiheelle on omat tyypillisimmät muutokset toimialan liiketoimintaympäristössä.

Kuvio 5. Ennusteet strategiasta, kilpailusta ja yrityksen suorituskyvystä tuotteen elinkaaren pohjalta

	Käynnistys	Kasvu	Kypsyys	Taantuminen
Ostajat ja osto- käyttäytyminen	Varakkaat ostajat	Laajeneva ostajaryhmä	Massakulutus	Valikoivia ostajia
Tuotelaatu	huono	hyvä	erittäin hyvä	epätasainen
Markkinointi	mainonta	mainonta/jakelu	segmentointi	laskevat mainos kustannukset
Kapasiteetti	ylikapasiteetti	alikapasiteetti	jonkin verran ylikapasiteettia	liikaa ylikapasiteettia
Hinta ja voitto	korkea hinta alhainen voitto	keskimääräinen hintaa	laskeva hinta laskeva voitto	nouseva hinta nouseva voitto
Kilpailijat	vähän	korkea voitto muutamia	useita	vähän

Porter 1980,195-197

Tarkasteltaessa toimialaa kansainvälisesti, helpottaa kansainvälistymisen elinkaarimalli analysointia yrityksen ja sen kilpailijoiden kansainvälistymisen asteesta. Luostarisen (1979; ref. Lahti 1987, 98) mukaan liikkeellelähtövaiheessa vienti on vallitseva operaativaihtoehto. Kyllästymisvaiheessa markkinat pakottavat toimialan yritysten hakeutumaan halvempaan tuotantokapasiteettiin. Toimialan tuotanto kehittyneessä maassa laskee ja kehitysmaassa kasvaa.

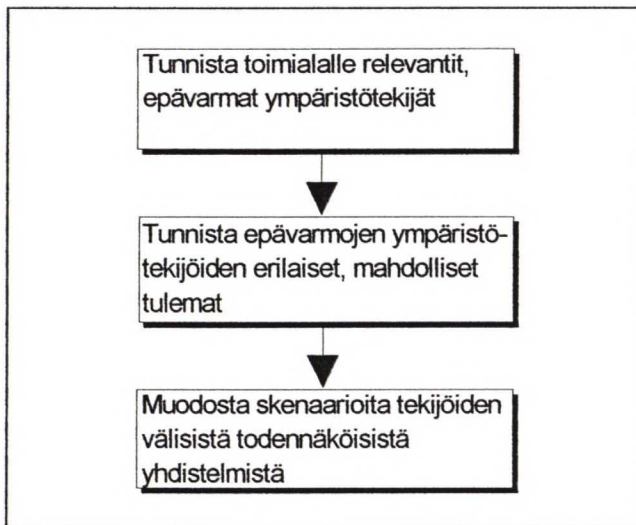
Niin tuotteen kuin kansainvälistymisenkin elinkaarimalli on yrityksen johdolle mielenkiintoinen toimialan tulevaisuutta ennustava malli. Elinkaarimalleissa on kuitenkin useita rajoituksia. Ne eivät ota huomioon eri toimialojen vaiheiden eri pituisia kestoja ja antavat alan kasvulle S:n muodon, mikä kaikille toimialoille ei sovi. Lisäksi kilpailun luonne on kunkin kehitysvaiheen aikana erilainen eri aloilla (Porter 1980,197). Lisäksi kansainvälistymisen elinkaarimalli huomioi vaikutukset vain alan tuotannolliseen ja teknologiseen kehitykseen ja unohtaa tarkastelun alan kilpailuaseman muutoksista erilaisilla markkinoilla (Lahti 1987, 99).

2.4.4 Toimialan epävarmuustekijöiden kartoittaminen

Skenaariot ovat oiva tapa huomioida epävarmuus yrityksen strategisissa valinnoissa. Skenaarioiden avulla voidaan rohkaista yrityksen johtoa laajentamaan ajatteluaan ohi perinteisen tietämyksen rajojen (Porter 1985, 446). Skenaario ei sinällään ole ennuste

tulevaisuudesta, vaan se perustuu joukkoon uskottavia oletuksia toimialaan mahdollisesti vaikuttavista epävarmuustekijöistä. Skenaarioita laaditaan yleensä muutamia ja tapana on käyttää koko skenaariojoukkoa mieluummin kuin todennäköisintä vaihtoehtoa analyysin välineenä. Seuraavassa kuviossa esitetään toimialaskenaarioiden laatimisen prosessi.

Kuvio 6. Toimialaskenaarioiden laatimisen prosessi



Martin & Jacobs; ref. Johnson & Scholes 1997, 104

Toimialaskenaariotekniikan ydintehtävänä on niiden epävarmuustekijöiden kartoittaminen, joilla on kilpailun kannalta merkittävimmät seuraukset. Alussa on kuitenkin tärkeää kartoittaa kaikki epävarmuustekijät ja vasta sen jälkeen skenaariot määräytyvät ns. epävarmojen rakennemuuttujien perusteella. Ennusteet eivät ole eivätkä voikaan olla tarkkoja ja niiden pääasiallinen tavoite onkin hahmottaa niitä seurauksia, jotka mahdolliset muutokset saavat aikaan. Toimialakohtaisesti voidaan skenaarioiden laatiminen aloittaa joko toimialan sisältä tai etsiä epävarmuustekijöitä sen makroympäristöstä (Porter 1985, 448).

Rakenteen epävarmojen elementtien muuttaminen skenaarioiksi alkaa jakamalla ne riippumattomiin ja riippuviin epävarmuustekijöihin. Epävarmoja elementtejä analysoidaan edellä esitetyn viiden kilpailuun vaikuttavan voiman pohjalta. Riippumattomia ovat ne elementit, joiden epävarmuus ei riipu muista rakenteen elementeistä (esim. ongelmat jakelukanavassa) kun taas riippuvia ovat ne, joille voidaan osoittaa selkeä syyseuraussuhde

(esim. mainonta riippuu kysynnästä). Skenaarioiden muodostuksen kannalta relevantteja ovat ainoastaan riippumattomat epävarmuustekijät. (Porter 1985, 455)

Kuhunkin skenaarioon liittyy erilainen toimialarakenne, erilainen kilpailijoiden käyttäytyminen ja erilaiset kilpailuedun vaatimukset. Koska yritys ei tiedä, mikä skenaarioista toteutuu, on paras tapa selviytyä epävarmuudesta ottamalla huomioon yrityksen resurssit ja alkuasema. Yleensä yritys turvautuu yleispätevään strategiaan, jolla sen on mahdollista selviytyä minkä tahansa skenaarion vallitessa. On kuitenkin huomioitava, että suuret resurssit omaavan yrityksen on helpompi selviytyä eri skenaariovaihtoehdoista. Myös kilpailijoiden käyttäytyminen on otettava huomioon. Kilpailijat reagoivat muutoksiin omien päämääriensä, strategioidensa ja resurssiensa edellyttämällä tavalla.

Mikäli syntyy monta uskottavaa skenaariota, joiden vaatimat strategiat ovat kaikki erilaisia, Porter (1985, 473-475) erottaa viisi pääasiallista lähestymistapaa epävarmuuden vähentämiseksi:

1. Valitaan todennäköisin skenaario ja hyväksytään riski ettei se toteudukaan.
2. Valitaan ”paras” skenaario ja sitoudutaan siihen pitkäaikaisen kilpailuedun saavuttamiseksi.
3. Suojaudutaan valitsemalla strategia, joka tuottaa tyydyttäviä tuloksia jokaisen skenaarion vallitessa.
4. Säilytetään joustavuus viivyttämällä strategisia valintoja kunnes joku skenaarioista toteutuu.
5. Vaikutetaan omilla resursseilla siihen, että toivottu skenaario toteutuu.

Kukin lähestymistapa puoltaa paikkaansa. Viime kädessä on kyse siitä, mitkä tekijät yritys asettaa etusijalle strategiaa valitessa.

2.6 Yhteenveto

Tämän luvun tavoitteena oli vastata alaongelmaan: ”Mitä on ympäristön epävarmuus ja miten sitä voidaan kartoittaa?” Yrityksen liiketoimintaympäristö jaetaan yleiseen ja kilpailuympäristöön. Yleistä ympäristöä käsittelevissä alaluvuissa todettiin sen olevan yrityksen ei-vaikutettavissa oleva ympäristö. Strategisen yhteensopivuuden löytämiseksi yrityksen tulisi kuitenkin tarkoin analysoida myös yleistä ympäristöä, mutta valita vain ne tietyille toimialalle kriittisimmät ympäristön muuttujat, joiden muutoksella on merkittävä vaikutus yrityksen liiketoimintaan. Toimialan kiinnostavuus, siis kilpailuympäristö, riippuu niin kilpailuun vaikuttavista viidestä voimasta kuin kysynnästä ja tarjonnastakin. Toimialaa uhkaavaa epävarmuutta voidaan yrittää ennustaa skenaarioiden avulla. Luoduista skenaarioista valitaan ainoastaan ne, joilla on merkittävä rooli toimialan kehityksessä.

3. KILPAILUEDUT KILPAILUASEMAN PERUSTANA KANSAINVÄLISESSÄ YMPÄRISTÖSSÄ

Kilpailuetu on osa yrityksen kilpailustrategiaa. Ansoffin (1985, 99) mukaan yrityksen strategiamäärittämisessä tulee olla neljä eri osa-aluetta: tuote-markkina-alue, kasvusuunta, kilpailuetu ja synergia. Tuote-markkina-alue kertoo, millä alueilla yritys toimii, kasvusuunta sitä, mille alueille yritys haluaa kehittyä ja laajentua. Synergia sitä vastoin kertoo yrityksen resurssien ja strategian yhteensopivuudesta. Ansoff määrittelee kilpailuedun ainutlaatuisiksi yksittäisiksi ominaisuuksiksi, joihin yrityksen kilpailuasema tietyllä tuote-markkina-alueella perustuu.

Kilpailuedun perimmäisenä lähtökohtana on arvo, jonka yritys voi asiakkaalleen tuottaa. Arvon tulee olla suurempi kuin sen aikaansaamiseen tarvittavat kustannukset. Arvolla tässä yhteydessä tarkoitetaan sitä määrää, jonka asiakkaat ovat halukkaita maksamaan. Yritys saattaa tarjota yhteneviä etuja kilpailijoidensa kanssa, mutta halvemmalla tai tuottaa korkeampaa asiakkaan kokemaa arvoa. Jotta suhteellisesta edusta siis kehittyisi kilpailuetu, tulee sen ensinnäkin olla kohdeasiakkaiden arvostama ja toiseksi ylläpidettävissä, toisin sanoen vaikeasti kilpailijoiden kopioitavissa.

Kilpailueduista aikaansaadun kilpailustrategian avulla yritys reagoi ympäristöön ja pyrkii myös muokkaamaan sitä yritykselle edulliseen suuntaan. Oikean kilpailuaseman ja kilpailuedun yhteensopivuus yrityksen vahvuuksien ja heikkouksien suhteen takaa yrityksen liiketoiminnan tuloksen markkinaosuuden ja kannattavuuden muodossa. Yleiset Porterin (1985) määrittämät kilpailustrategiat soveltuvat niin kotimaiseen kuin kansainväliseenkin strategiavalintaan. Seuraavaksi kuvataan lyhyesti kolme yleistä kilpailustrategiaa.

3.1 Yleiset kilpailustrategiat

Yrityksen jatkuva menestyminen valitulla markkina-alueella ja toimialalla keskimääräistä paremmin edellyttää kilpailuetua ja asemoitumista kilpailijoista erottuvalla tavalla. Kilpailustrategia konkretisoituu kilpailuetuihin, jotka puolestaan pohjautuvat asiakkaille tuotettavaan arvoon. Porter (1985, 11) jakaa kilpailustrategiat karkeasti kolmeen päätyyppiin:

kustannusetuun ja ainutlaatuisuuteen tai erilaisuuteen tai keskittymiseen jomman kumman edellä mainitun suunnan suhteen. Kustannusetujen ja erilaisuuden saavuttaminen vaatii usein vastakkaissuuntaisia toimenpiteitä, yrityksen tuleekin valita jompi kumpi vaihtoehtoista.

Kuvio 7. Yleiset kilpailustrategiat

		KILPAILUETU	
		Alhaiset kustannukset	Erilaisuus
KILPAILUN KOHDISTAMINEN	Laaja kohdealue	KUSTANNUS- JOHTAJUUS	DIFFEROINTI
	Kapea kohdealue	KUSTANNUS- FOKUSOINTI	DIFFEROINTI- FOKUSOINTI

Porter 1985, 12

Seuraavaksi esitellään kukin kilpailustrategia lyhyesti erikseen.

3.1.1 Kustannusjohtajuus

Alhaisimmilla kustannuksilla toimiva yritys on toimialan **kustannusjohtaja**, joka useimmiten toimii laajasti eri segmenteillä. Kustannusjohtajuus vaatii kuitenkin mittakaavaetujen maksimaalista hyväksikäyttöä, kokemukseen perustuvaa etujen hyödyntämistä, tarkkaa kustannusten valvontaa niin tuotekehityksessä kuin markkinoinnissakin. Laadun ja palveluiden hinnoittelun tulee olla mieluummin toimialan keskitasoa.

Kustannusjohtajuus siis edellyttää, että yrityksellä on pitkälle standardoitu tuote ja laaja kohderyhmä, jolloin suuren volyymin ansiosta saadaan kustannuksia alennettua. Kustannusjohtajan kilpailuasema on selvä; vain yksi yritys voi kilpailla edullisimmin hinnoin. Hyväksikäyttämällä kokemuskäyrää ja pitämällä hintataso vakiona voi yritys investoida saavutetut voittonsa liiketoimintansa kehittämiseen entistä tehokkaammaksi ja saada sitä kautta aikaan uusia kustannussäästöjä (Lahti 1987, 76-78).

3.1.2 Differointi

Erilaistettu tuote osuu onnistuneena asiakkaiden tarpeisiin muita paremmin. Differoinnin ansiosta yritys voi myydä tuotteensa keskimääräistä kalliimmalla. Tyypillinen tapa erilaistaa tuote on rakentaa itse ydintuotteeseen lisäetuja, kuten huolto, asennus, koulutus ja muut ekstrat tai luoda mielikuvatuote, jossa tuote kuorrutetaan markkinoinnillisilla ratkaisilla kuten nimellä, väreillä, muotoilulla tai tyyllillä siten, että siitä saadaan mahdollisimman houkutteleva asiakasryhmälle (Rope & Vahvaselkä 1992, 102).

Differointi lisää kuitenkin yrityksen kustannuksia ja on kannattavaa vain siihen asti kun asiakkaan maksama hinta kattaa differoitumisesta aiheutuvat kustannukset. Ratkaisevaa on tunnistaa asiakkaan tarpeet ja määrittää se arvo, jonka asiakas on valmis tuotteen ainutlaatuisuudesta maksamaan. Ainutlaatuisuudesta ei ole hyötyä, mikäli asiakas ei koe kyseistä ominaisuutta merkittävänä (Porter 1985, 119-120; 130).

Laadusta muodostuu usein merkittävä differoitumiskeino. Ongelmana kuitenkin on se, että yritys tällöin helposti unohtaa asiakasnäkökulman ja kehittää tuotteen laatua omista lähtökohdistaan. Monesti unohdetaan, että myös palvelujen kehittäminen voisi tuoda paremman erottautumisen kuin pelkästään tuoteominaisuuksien jatkuva modifiointi (Porter 1985, 119).

3.1.3 Keskittyminen

Yritys voi **keskittyä** myös tiettyihin asiakasryhmiin, tuoteryhmiin tai maantieteellisiin alueisiin. Strategian perimmäisenä tarkoituksena on tyydyttää valitun segmentin tarpeet muita paremmin ja asiakkaiden kannalta edullisemmin kuin muut toimialalla kilpailevat yritykset. Yritys voi keskittymällä pyrkiä myös erilaistumaan tai olemaan kustannusjohtaja. Keskittymisstrategia kustannusetu- tai erilaistamispainotteisena onnistuu vain, jos segmentit ovat riittävän suuria ja poikkeavat tarpeeksi muista segmenteistä (Lahti 1987, 176).

Yritys voi keskittyä niin maantieteellisesti kuin tuotteen tai markkinoidenkin suhteen. Keskittyminen tiettyyn tuotteeseen tarkoittaa lähinnä sitä, että yritys valmistaa vain yhtä tiettyä

tuotetta, joka räätälöidään eri segmenteille sopivaksi. Tietyille markkinoille keskittyminen puolestaan merkitsee sitä, että yritys pyrkii kokonaisvaltaisemmin vastaamaan tietyn segmentin tarpeisiin. Puuttumatta tuote tai markkinaulottuvuuksiin yritys voi keskittyä maantieteellisesti tietylle alueelle joko kansallisilla tai kansainvälisillä markkinoilla (Day 1990, 196-197).

Keskittymisstrategiaa harjoittava yritys erikoistuu usein kohderyhmiin, jotka ikään kuin jäävät kustannusjohtajien ja differoitujien välimaastoon. Keskittyvä yritys on eräänlainen markkina-aukon täyttävä, jonka valitsemalleen segmentille kuitenkin täytyy edelleen valita kilpailustrategiaksi joko kustannusjohtajuus tai differoituminen (Porter 1985, 29). Keskittymisstrategialle onkin luonteenomaista asiakkaiden tarpeiden tarkka tunnistaminen, jolloin tuotteen turhat ominaisuudet ja kustannukset tulevat karsituksi (Day 1990, 198-199).

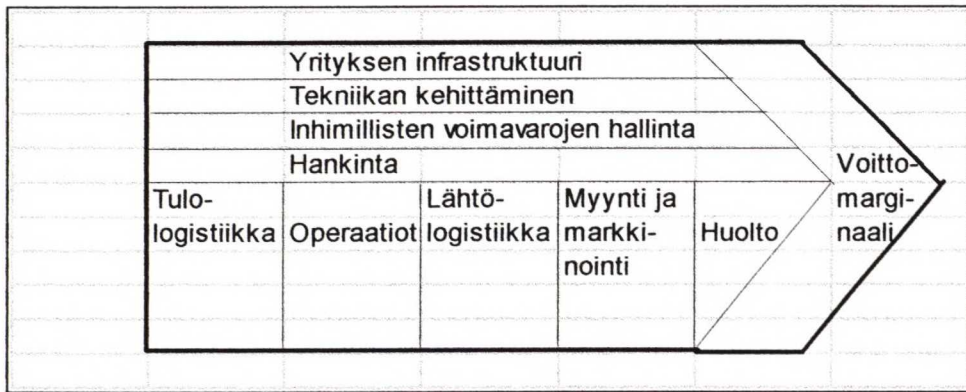
3.2 Näkökulmia kilpailuedun lähteisiin

Yrityksen kilpailustrategian tunnistaminen ei kuitenkaan riitä analysoimaan sitä, mihin yrityksen kilpailijoista erottuva kilpailuetu perustuu. Onnistuneessa liiketoiminnassa on viime kädessä kysymys yrityksen yksittäisten toiminnallisten tekijöiden tehokkuudesta ja niiden välisistä suhteista kilpailuedun luomisessa. Strateginen yhteensopivuus toimintojen välillä on saavutettavan kilpailuedun lisäksi ratkaisevaa kilpailuedun ylläpitämisessä. Kilpailijan on vaikeampi kopioida eri toimintojen muodostamaa kokonaisuutta kuin yksittäisten resurssien ja taitojen sekä toimintojen luomaa kilpailuetua (Porter 1996, 73). Seuraavaksi tarkastellaan yleisempiä näkökulmia kilpailuedun lähteisiin.

3.2.1 Arvoketju

Yritykset tekevät usein oletuksia roolistaan ja asemastaan sekä kilpailuetujensa tunnistamisen ns. arvoketjun sisällä. Porterin (1985, 37) kehittämä arvoketju antaa yhden kuvauksen siitä kokonaisuudesta, jonka yksittäinen liiketoiminta muodostaa. Yrityksen arvoketju muodostuu yhdeksästä toimintojen pääluokasta sekä niiden välisistä kytkennöistä. Toiminnot liittyvät tuotteen suunnittelemiseen, valmistamiseen, markkinoimiseen, toimittamiseen ja tukemiseen.

Kuvio 8. Arvoketju



Porter 1985, 37

Arvoketjun perustoimintoja ovat materiaalivirtojen etenemisjärjestyksessä seuraavat:

Tulologistiikka. Käsittää esim. raaka-aineiden toimituksen tehtaaseen. JIT tuotannon saama huomio on osoitus tulologistiikkaan liittyvien toimintojen tärkeydestä. Yrityksen tehokas tuotantopolitiikka voi nostaa myös lopputuotteen laatua.

Operaatiot on jo pitkään nähty yrityksen keskeisiksi toiminnoiksi. Operaatiot käsittävät tuotteen valmistuksen, pakkauksen ja sen myyntiin soveltuvuuden testaamisen. Perinteisesti tätä perustoimintaa on pidetty yrityksen tuotteiden arvoa lisäävänä toimintona. Pääoman ja työvoiman lisäksi arvoa voidaan lisätä pitämällä kiinni korkeasta laadusta, joustavuudesta ja muotoilusta.

Lähtölogistiikalla käsitetään esim. tuotteiden kuljettamisen tukkukaupan varastoihin. Tällä tasolla tuotteen arvoa voidaan lisätä nopealla ja täsmällisellä toimituksella, vähäisillä kuljetusvaurioilla sekä soveltamalla toimitus asiakkaan tarpeisiin.

Tuotteiden **myynti ja markkinointi** toiminnot informoivat asiakasta tuotteen ominaisuuksista sekä luovat asiakkaille tarpeen ostoon. Alatoimintoja ovat mm. markkinoinnin johtaminen, mainonta, myyntihenkilöstön johtaminen, myyntihenkilöstön operaatiot, tekninen aineisto ja myynninedistäminen.

Huolto pitää sisällään kaikki ne toiminnot, jotka turvaavat asiakkaalle tuotteen oston jälkeisen moitteettoman käytön. Huoltotoimintoja voivat olla mm. koulutus, palautusoikeus ja kuluttajaneuvonta. Koska asiakkaan tyytyväisyys on yritykselle tärkeä asiakasuskollisuuden ja ”viidakkorummun” perusta, myynnin jälkeiset toiminnot ovat merkittävä tuotteen arvoa lisäävä alue. (Hooley & Saunders 1993, 121-122)

Jotta arvoketjun perustoiminnot voisivat onnistua tarvitaan erilaisia tukitoimintoja:

- tuotantopanosten **hankinta** kaikkiin osatoimintoihin
- **tekniikan kehittäminen** eli osatoimintojen suorittamisessa tarvittavan tietotaidon, menettelytapojen ja prosessitekniikan parantaminen
- **inhimillisten voimavarojen hallinta** eli osatoiminnot suorittavan henkilökunnan hankinta, palkkaus, kouluttaminen, kehittäminen ja korvaaminen
- sekä koko arvoketjua tukevan **infrastruktuurin** rakentaminen ja ylläpito, esimerkiksi rahoitus, kirjanpito, lakiasiat, suhteet viranomaisiin sekä yleisjohto ja suunnittelu

3.2.2 Resurssipohjainen näkemys

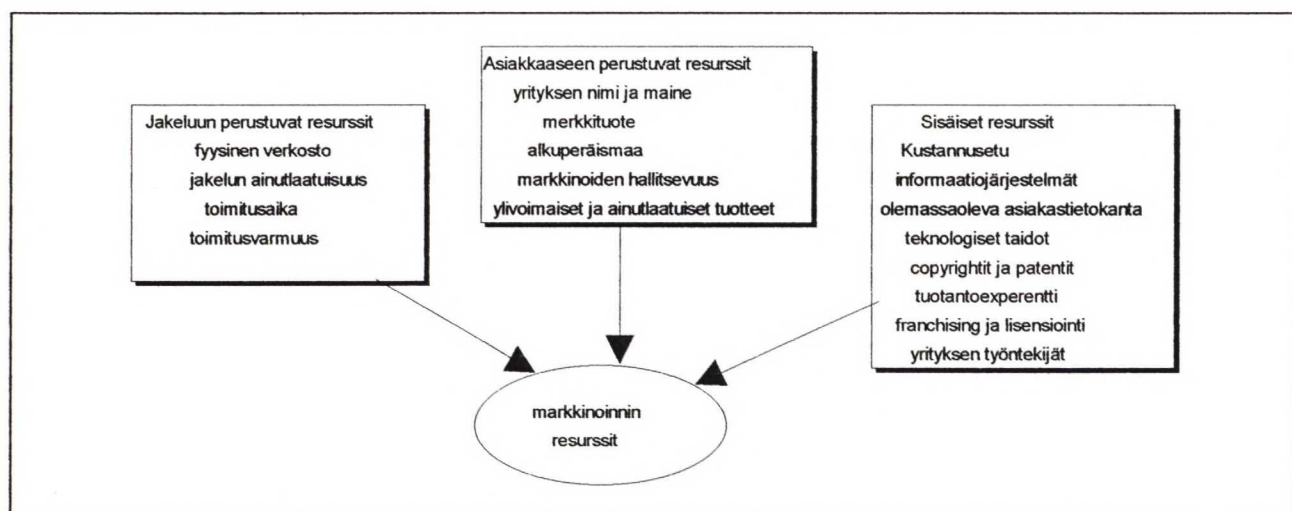
Resurssipohjainen näkemys lähtee olettamuksesta, että yrityksen sisäiset vahvuudet ja toisaalta heikkoudet ovat saavutettavan kilpailuedun perustana. Strateginen kilpailuasema pohjautuu yrityksen vahvuuksien hyväksikäyttöön niihin sopivassa ympäristössä. Toisin sanoen yritys etsii vahvuuksilleen sopivan ympäristön/kilpailuaseman. Grant (1995, 117) toteaa, että mitä suurempi on yrityksen ulkoisen ympäristön muutosvauhti, sitä suuremmalla syyllä yrityksen tulee perustaa pitkän tähtäimen strategiansa pikemminkin olemassaoleviin resursseihin ja kykyihin kuin markkinalähtöisiin kilpailuetuihin.

Yrityksen resurssit voidaan jakaa näkyviin ja näkymättömiin resursseihin. Näkyviä resursseja ovat lähinnä tuotannontekijät kuten maa, rakennukset, materiaalit ja raha. Näkymättömät resurssit jaetaan toisaalta tiettyihin suhteisiin perustuviin kuten sopimuksiin tai maineeseen, jolla viitataan esimerkiksi merkkituotteisiin. Näkymättömiä resursseja ovat myös erilaiset osaamisalueet kuten tieto (patentit), kyvyt (vrt. Prahalad & Hamel 1990) sekä asenne.

Yrityksen asennetta voidaan luonnehtia mm. laatulähtöiseksi, kansainvälisesti orientoituneeksi, innovatiiviseksi tai kilpailullisessa mielessä aggressiiviseksi (deWit & Meyer 1998, 336-337). Toinen resurssien ryhmittelyperusta on luokittelu resurssien alkuperän mukaan. Fyysiset resurssit kuten maa ja oikeudet raaka-aineisiin ovat tulleet yrityksen omaisuudeksi ostojen kautta. Taloudelliset resurssit ovat liiketoiminnan tulosta menneisyydessä ja nyt (Hooley ym. 1998, 100).

Myös Day (1990, 128-131) pohtii etujen lähteitä kilpailuasemaa vahvistavien resurssien, mutta lisäksi myös kykyjen ja suoritettun kontrollin näkökulmasta. Kilpailuasemaan vaikuttavat **resurssit** voidaan jakaa asiakkaaseen, jakeluun tai sisäisiin tekijöihin perustuviin resursseihin (Hooley & Saunders 1993, 96). Seuraavassa kuviossa eritellään kilpailuaseman perustana olevia resursseja.

Kuvio 9. Liiketoiminnan resurssit markkinoinnin näkökulmasta



Hooley & Saunders 1993, 88

Lähes kaikille markkinoille on jakelukanava keskeisessä asemassa tuotteen saatavuuden suhteen. Yritys, joka kykenee dominoimaan jakelijoita, voi myös kontrolloida niitä ja muovata jakelusta jopa alalletulon esteen. Varsinkin markkinapioneeriyrityksellä on usein mahdollisuus valjastaa tietyn markkina-alueen niukat resurssit omaan käyttöönsä, kehittyneimmät ja parhaimmat jakelukanavavaihtoehdot etupäässä (Kerin ym. 1992). Best (1997, 235) kuvaa markkinaosuuden ja jakeluosuuden välistä positiivista korrelaatiota; empiiriset tutkimukset ovat osoittaneet markkina- ja jakeluosuuden välisen suhteen olevan ei-lineaarinen ja S-muotoinen. Mikäli yritys siis kykenee dominoimaan jakelua, on sillä myös mahdollisuus

saavuttaa korkeampi markkinaosuus ja sitä kautta parempi kannattavuus tiettyyn pisteeseen asti.

Suuremman myyntivoiman omaava yritys pystyy myös todennäköisesti saavuttamaan suuremman määrän potentiaalisia asiakkaita. Varsinkin Itä-Euroopan kehittymättömillä markkinoilla myyntimiesten määrä on ratkaiseva. Toisaalta on myös muistettava, että myyntimiesten laadullinen paremmuus voi olla kilpailuedun lähteenä. Tehokkuus, erinomainen tuotetuntemus ja markkinaorientoituneisuus asiakkaan arvostamalla tasolla ja kilpailijoiden kyvyttömyydellä kopioida synnyttää epäilemättä tehokasta ja pysyvää kilpailuetua.

Tuotteiden ja hintojen yhdyttyessä on vaikea luoda erottuvaa kilpailuetua yksinomaan niiden pohjalta. Kilpailijoista erottuva, asiakkaiden näkökulmasta merkittävä ja tärkeä markkinointiviestintä saattaa olla kilpailijoiden kesken ainoa tuotteita tai palveluita erotteleva tekijä. Tuotteen nimen ja logon tunnistaminen sekä tuotteen ns. ”päällimäisenä mielessä” (Top of Mind) tunnettuus edistävät ja helpottavat yritystä tuomaan niin olemassaolevia kuin uusiakin tuotteita markkinoille. Onnistunut markkinointiviestintä tarvitsee ennenkaikkea taloudellisia resursseja, mutta myös yrityksen tietoa kohdeasiakkaistaan, heidän haluistaan ja tarpeistaan sekä luovuutta ja kykyä sovittaa markkinointiviestintä näihin tarpeisiin.

Huomioitakoon, että useat resurssit voivat myös epäonnistuessaan kääntyä yritystä vastaan. Yrityksen nimi ja maine ovat herkkiä vahingoittumaan yrityksen joutuessa epäedulliseen valoon. Samoin alkuperämaan käyttäminen resurssina ei kansainvälisessä ympäristössä välttämättä aina luo positiivista vaikutusta. Yleisesti mielikuvaperusteisten resurssien hyväksikäyttöä tulee tarkoin harkita ja niiden voimaa varjella (Hooley & Saunders 1993, 92). Myös Barney (1991, 99) toteaa, että kilpailuetua luovien resurssien tulee olla 1) arvokkaita, 2) ainutlaatuisia, 3) ei-kopioitavissa ja 4) ei-korvattavissa.

Kyvyt ovat lähinnä liiketoiminnan avainhenkilöiden omaavia kilpailijoiden vastaavista henkilöistä erottuvia kykyjä hoitaa liiketoimintaa menestyksellisesti. Edellä esitetyt resurssit luovat liiketoiminnalle ainoastaan mahdollisuuden, mutta niiden menestyksellinen toteutus vaatii seuraavia inhimillisiä taitoja (Day 1990, 129):

- kyky tunnistaa valitun segmentin tarpeet ja halut
- kyky luoda vahvat asiakassuhteet jakeluketjussa
- nopeus ja joustavuus tilaustoiminnassa
- kyky välittää relevantti informaatio eteenpäin organisaatiossa
- kyky tunnistaa erilaiset yhteistyömuodot ja johtaa niitä menestyksekkästi

Ilman tehokasta **kontrollia** ei edellä esitetyt resurssit ja taidot välttämättä saavuta parasta mahdollista toiminnan tulosta. Kustannusten ja laadun kontrollointi, asiakastytyväisyyden monitorointi sekä varaston tarkkailujärjestelmät edistävät ja ylläpitävät omalta osaltaan saavutettua kilpailuasemaa (Day 1990, 131).

Yrityksen ei tietenkään tarvitse yksin olla tarvittavien resurssien ja kykyjen takana, vaan yhä enenevissä määrin yritykset muodostavat erilaisia alliansseja ja verkostoja saavuttaakseen kohdemarkkinoilla tarvittavat resurssit. Allianssit voivat tarjota mm. uusille markkinoille pääsyn, partnerin omaaman johtamistaidon tai teknologisen avun markkinoilla menestymisen takeeksi sekä erilaisia taloudellisia etuja (Hooley ym. 1998, 103).

3.2.3 Markkinalähtöinen näkemys

Kun resurssipohjaisessa näkemyksessä lähdettiin yrityksen vahvuuksista ja heikkouksista, on markkinalähtöinen näkemys vastakkainen. Yritys etsii sopivaa kilpailuasemaa ympäristön mahdollisuuksien ja toisaalta uhkien kautta. Markkinalähtöiset yritykset tarkkailevat niin asiakkaita kuin kilpailijoitaankin sovittaakseen tarvittavat resurssit parhaimpaan mahdolliseen kilpailuasemaan.

Markkinalähtöisessä näkemyksessä ei siis niinkään olla kiinnostuneita resurssien luonteesta sinällään vaan pikemminkin siitä, minkälaiset resurssit tarvitaan haluttuun toiminnan tulokseen. Markkinalähtöinen yritys valitsee ensin kilpailuympäristön ja sovittaa siihen tarvittavat resurssit. Day (1998, 8-10) on onnistuneesti listannut niitä kilpailijoista erottuvia kykyjä ja käyttäytymistä, jotka mahdollistavat yrityksen menestymisen kilpailijoita paremmin:

Kyky tarjota asiakkaille ylivoimaisia ratkaisuja ja kokemusta. Tällaisissa yrityksissä ajattelutapa ja kulttuuri on hyvin asiakaslähtöistä. Yrityksen johdon asiakaslähtöisyyden aste on koko henkilökunnan käyttäytymisen kannalta ratkaisevaa.

Keskittyminen tuottamaan ylivoimaista arvoa asiakkaalle. Edellytyksenä on, että yritys tuntee kohderyhmänsä arvot ja tarpeet erittäin hyvin.

Kyky muuttaa tyytyväisyys uskollisuudeksi. Tämä vaatii yritykseltä tehtävään soveltuvaa mittaus- ja monitorointijärjestelmää.

Kyky motivoida työntekijöitä. Työntekijöiden tyytyväisyys korreloi voimakkaasti asiakastyytyväisyyden kanssa.

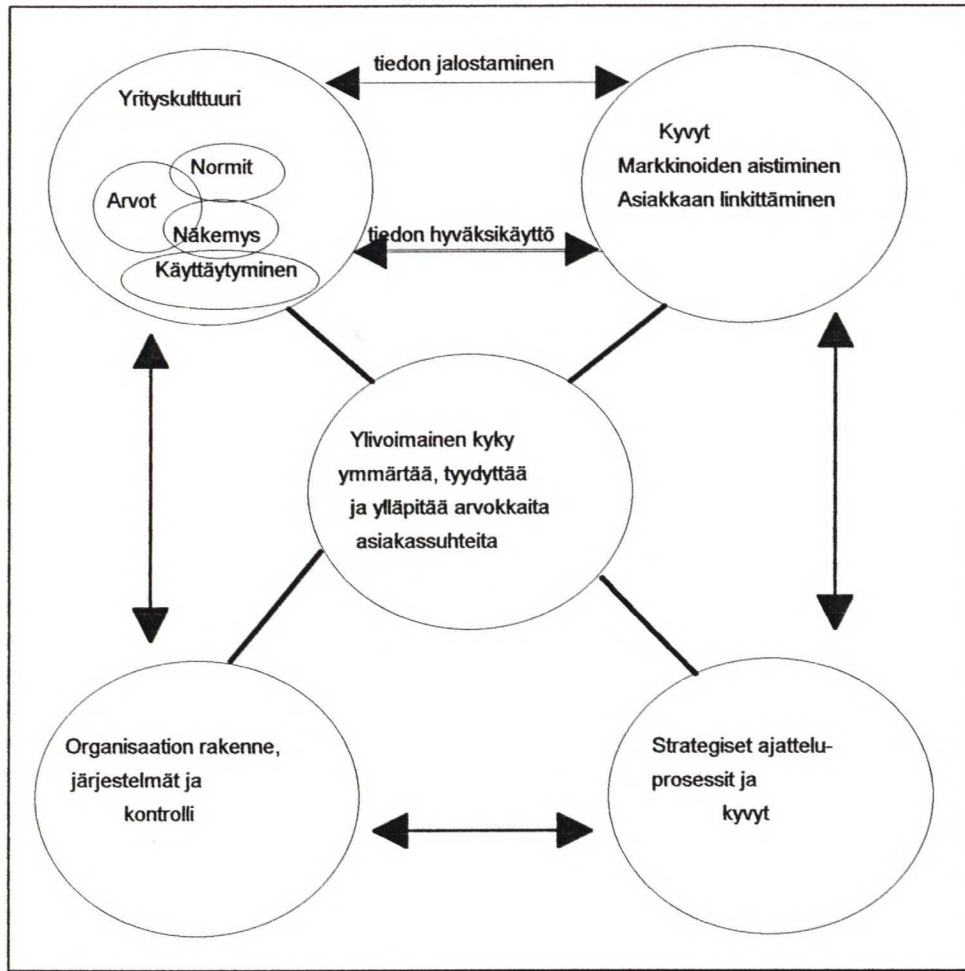
Kyky tunnistaa kilpailijoiden tulevat liikkeet. Asiakas- ja kilpailijaorientoitunut toiminta vaatii yritykseltä erittäin paljon. Kilpailullinen aggressiivisuus tulee ohjata tuottamaan ylivoimaista arvoa asiakkaalle eikä lyömään kilpailijoita hinnalla millä hyvänsä.

Taipumus nähdä markkinointi investointina. Markkinointi tulee nähdä pitkän tähtäimen investointina. Tunnettuudesta ensikokeilun kautta uskollisuuteen on pitkäjännitteisyyttä vaativa prosessi.

Merkituotteesta huolehtiminen ja arvostaminen arvokkaana resurssina. Markkinalähtöiset yritykset eroavat muista niiden ymmärryksestä hoitaa yhtä tärkeimmistä resursseistaan.

Edellinen lista ei välttämättä vielä kerro sitä, miten yritys saavuttaa ja ylläpitää ylivoimaisen kykynsä ymmärtää, houkutella ja ylläpitää arvokkaita asiakkaita. Dayn (1998, 11) esittämä kuvio selkeyttää markkinaorientoitumiseen tarvittavien kykyjen luonnetta ja toisaalta sitä, että elementit ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa toisiinsa.

Kuvio 10. Markkinaorientoitumisen elementit



Day 1998,11

Kuviosta voidaan todeta, että markkinalähtöisen kilpailuaseman saavuttaminen ja ylläpitäminen vaatii neljän eri dimension yhteensitoutunutta toimintaa. Yrityksen kulttuuri, sen arvot, uskomukset ja käyttäytyminen ovat voimakkaasti sidoksissa siihen, mitkä ovat yrityksen kyvyt aistia markkinoita ja miten toimintaa ohjataan asiakkaiden haluamaan suuntaan. Toisaalta nämä kyvyt edistävät strategisen ajattelun prosesseja, joiden tarkoituksena on rakentaa organisaation sitoutumista tuottamaan ylivoimaista arvoa asiakkaalle. Organisaation rakenne, systeemit ja palkkiojärjestelmä ovat arvoa tuottavan toiminnan työrukkanen. Organisaation tehokkuus on toisaalta riippuvainen yrityksen kulttuurista. Elementtien kitkaton yhteysvaikutus siis luo ylivoimaisen kyvyn ymmärtää, tyydyttää ja ylläpitää arvokkaita asiakassuhteita.

3.3 Kriittiset menestystekijät ja markkinoilletulon ajankohdan merkitys kilpailuetujen hyväksikäyttöön

3.3.1 Kriittiset menestystekijät

Kilpailuetua luovat resurssit ja taidot eivät ole tasavertaisia. Rope (1998) määrittelee liiketoiminnan kriittisiksi menestystekijöiksi ne liiketoimintaelementit, joiden varassa yrityksen menestys on, toisin sanoen tekijöiden, joiden toimimattomuus tai toteutumattomuus romuttaa yrityksen menestyksen. Kriittiset menestystekijät voidaan luokitella a) yleisiin, b) toimialakohtaisiin ja c) yrityskohtaisiin tekijöihin. Tässä yhteydessä huomioidaan ainoastaan toimialakohtaiset kriittiset menestystekijät.

Toimialalle kriittisten menestystekijöiden ylläpitäminen on liiketoiminnan menestymiselle ratkaisevaa. Kriittiset menestystekijät ovat yksinkertaisemmin tunnistettavissa tutkimalla toimialan menestyjiä ja toisaalta häviäjiä. Usein ne ovat tekijöitä, joilla on suurin vipuvaikutus tietylle toimialalle tietyllä markkinalla (Hooley & Saunders 1993, 33). Kvantitatiiviset arviot kilpailijoiden tasosta kriittisten menestystekijöiden suhteen luovat parhaimmat mahdollisuudet yrityksen oman liiketoiminnan kehittämiseen (Bendell 1998, 32).

Aaker (1995, 76) ehdottaa toimialan relevanttien, kriittisten voimavarojen ja taitojen tunnistamiseksi seuraavia kysymyksiä:

-Mihin perustuu toimialan menestyvien yritysten menestys?

Määritelmän mukaan voimavarat ja taidot, jotka luovat kilpailuetua, vaikuttavat yrityksen suoritukseen jatkuvasti. Siis yritys, jonka suoritus ajoittain vaihtelee, on määritelmän mukaan myös epästabiili sen voimavarojen ja taitojen suhteen.

-Mitkä ovat avainasiakkaiden motiivit, mikä heille on todella tärkeää?

Asiakkaan motiivit ovat voimakkain syy ostopäätökseen. Motiiveja analysoitaessa voidaan myös tulkita, mitkä voimavarat ja taidot luovat merkittävää etua.

-Mikä on toimialan tuotteen arvoa lisäävä eniten kustannuksia vaativa osa-alue?

Kustannusrakenteen analysointi voi paljastaa, mitkä tuotteen arvoa lisäävät osa-alueet edustavat huomattavaa osaa kokonaiskustannuksista. Käyttämällä hyödyksi kustannusetua avainarvoa tuottavalla tasolla voi tuottaa merkittävää kilpailuetua niin kustannusjohtajuus kuin differointistrategiaakin käytettäessä.

-Mitkä ovat toimialan liikkuvuuden esteet?

Esteet voivat olla niin alalletulon kuin alalta poistumisen esteitä. Ne voimavarat ja taidot, jotka estävät alallepääsyn ovat kriittisiä kyseessä olevalle toimialalle.

Pysyvä kilpailuetu perustuu lähes poikkeuksetta erinomaiseen asemaan yhden tai useamman kriittisen menestystekijän suhteen. Menestystekijöitä hahmoteltaessa on kuitenkin muistettava, että tekijät, joissa kukin kilpailija suoriutuu erinomaisesti, ei ole pysyvän kilpailuedun perusta. On siis löydettävä menestystekijät, jotka erottelevat kilpailijoiden käyttäytymistä toimialalla (Aaker 1995, 100). Myös Day (1990, 137) on onnistuneesti kuvannut edun lähteiden merkittävyyden ja kilpailijoiden eroja eduissa välistä suhdetta.

Kuvio 11. Kriittiset menestystekijät



Day 1990, 137

Kuviosta voidaan havaita, että etuihin, joilla on yrityksen kilpailuasemaan merkittävä vaikutus ja joiden suhteen kilpailijat eroavat toisistaan suurissa määrin, yrityksen tulisi keskittyä turvaamaan ja käsittelemään toimialalle kriittisinä menestystekijöinä. Kriittisten menestystekijöiden tunnistaminen ei kuitenkaan ole yksinomaan riittävä, vaan niiden pysyvyys tulee turvata.

3.3.2 Markkinoilletulon ajankohdan merkitys kilpailuetujen hyödyntämiseen

Joissakin olosuhteissa tietyn toimialan yritys, joka ensimmäisenä toimeenpanee uuden strategian, voi saavuttaa pysyvää kilpailuetua kilpailijoihinsa nähden. Kuten kilpailuedun ylläpitämisen yhteydessä jo todettiin, pysyvä kilpailuetu on saavutettavissa ainoastaan, mikäli kilpailevien yritysten resurssit ovat keskenään heterogeenisia. Mikäli näin ei ole, toimialalla ensimmäisen yrityksen tulee omata kilpailijoita parempaa ja nopeampaa kykyä (ns. ”tietoresurssia”) tunnistaa ympäristön tarjoamat mahdollisuudet (Lieberman & Montgomery 1988).

Kirjallisuus on antaa varsin sekavan kuvan markkinapioneerin käsitteestä. Hainesin & ym. (1989) mukaan pioneeriyritys on yritys, joka ensimmäisenä luo aikaisemmin ei-olemassa oleville markkinoille täysin uuden tuote- tai palvelukategorian. Myös Urban ja Hauser (1980) toteavat, että tuotekehitys perustuu innovaatioon ja uusien markkinoiden luomiseen. Molemmissa määritelmässä voidaan erottaa kaksi ulottuvuutta: a) uudet markkinat ja b) uusi tuote. Tarkasteltaessa Ansoffin (1957) kasvumatriisiin pohjautuvaa pioneerimatriisia, huomataan, että kyseessä on kaksi erillistä tapaa olla pioneeri.

Kuvio 12. Pioneerismin muodot

	ensimmäinen markkinoilla	toinen markkinoilla
tuotekehitys	innovaattoripioneeri	imitoija
markkinakehitys	"todellinen pioneeri"	seuraaja

Baker & Becker 1997, 92

Ansoffin kasvumatriisiin on lisätty kolmas muuttuja selittämään pioneerismin laatua. Mikäli yritys on ensimmäisenä jo olemassaolevilla markkinoilla täysin uudella tuotteella, sitä voidaan pitää innovaattorina. Seuraavaksi markkinoille tuleva yritys on pioneerituotteen kopioija. Sitä vastoin yritystä, joka tulee olemassaolevalla tuotteella uusille maantieteellisille markkinoille, pidetaan todellisena pioneerina. Todellisen pioneerin jälkeen tulee seuraaja. Tämän tutkimuksen yhteydessä on nimenomaan kysymys todellisesta pioneerista ja sen aikaansaamasta kilpailuasemasta.

Tutkimukset sekä kypsillä teollisuustoimialoilla että kulutustavaramarkkinoilla ovat osoittaneet markkinapioneerin saavuttavan suuremman markkinaosuuden kuin markkinoille myöhemmin tulevien yritysten. Etumatka markkinaosuudessa voi olla kestävää myös pidemmällä aikavälillä (Robinson & Fornell 1985). Edut voidaan jakaa tarjonta- ja kysyntälähtöisiin pioneerietuihin (Vidal 1995).

Tarjontälähtöiset pioneeriedut

Tarjontälähtöiset pioneeriedut pohjautuvat lähinnä pioneerin luomiin markkinoilletulon esteisiin (Kerin ym. 1992). Luomalla markkinoilletulon esteitä yritys saavuttaa tiettyjä kustannusetuja ja hyväksikäyttää toimialalle tarpeellisia niukkoja resursseja.

Kustannusedut perustuvat lähinnä oppimiskäyrään, suurtuotannon etuihin ja markkinointikustannusten epäsymmetrisyyteen. Oppimiskäyrä mahdollistaa pioneerille etumatkaa kustannuksissa. Suurtuotannon eduilla tässä yhteydessä lähinnä viitataan investointien ajankohtaan: pioneerilla on mahdollisuus laajentaa kapasiteettiaan varhaisemmassa vaiheessa kilpailijoihinsa nähden. Alussa monopolistisessa asemassa markkinoilla toimiva yritys pystyy häiriöttä ja niukemmin kustannuksin rakentamaan tuotteensa tunnettuutta kuin myöhemmin markkinoille tulevat kilpailijat. (Clement ym. 1998, 207)

Pioneeriyritys pystyy luomaan etua myös valjastamalla niukat resurssit omaan käyttöönsä. Kulutustavaramarkkinoilla niukoilla resurssilla fyysisten tuotannontekijöiden lisäksi tarkoitetaan jakelukanavia, hyllytilaa ja asemoitumismahdollisuuksia. Myös markkinainformaatiota voidaan tässä yhteydessä pitää niukkana resurssina. Markkinapioneerit pystyy paremman markkinainformaation turvin solmimaan mm. tavarantoimitussopimuksia edullisin ehdoin. Tarjoamalla laajaa tuotevalikoimaa pioneerit pystyy rajoittamaan markkinoille myöhemmin tulevien yritysten mahdollisuuksia saavuttaa haluttu kilpailuasema (Kerin ym. 1992)

Kysyntälähtöiset pioneeriedut

Markkinapioneerit on tuotekategoriansa monopolisti ennen kilpailijoiden tuloa markkinoille. Kuluttajat tuntevat siis aluksi vain pioneerituotteen, jolla yleensä on voimakas vaikutus kuluttajien preferoimien tuoteattribuuttien muodostumisessa. Äärimmäisessä tapauksessa pioneerituotteesta saattaa syntyä koko tuotekategorian referenssituote (Baker & Becker 1997, 94). Pioneerituotteen luoma maine ja siitä syntyvä merkkiuskollisuus toimivat siten myös markkinoilletulon esteenä (Clement ym. 1998,). Näiden lisäksi Kerinin ym. (1992) mukaan pioneerit kohtaa vaatimatonta vastusta varhaisten omaksujien parissa ja voi helpommin veloittaa näiltä kermankuorintahinnan.

Markkinapioneerilla on suurempi vapaus asemoida tuotteensa halutulla tavalla. Markkinoilla vallitseva kuluttajien tulotaso määrää pitkälti sen, miten herkästi kuluttajat ovat valmiita kokeilemaan kilpailevaa tuotetta. Konkreettisen, rahallisen kustannuksen lisäksi kuluttajalla on vaihtoehtoiskustannuksia valitessaan uuden tuotteen vanhan, tutun tuotteen sijaan (Bowman &

Asch 1996, 45). Kuluttajan varattomuus on omiaan lisäämään epävarmuutta kilpailevia tuotteita kohtaan; kuluttaja on valmis pysymään tuotteessa, jonka laatu on hänelle entuudestaan tuttu (Clement ym. 1998).

Tehokkaimman jakelun ja parhaimman hyllytilan käyttö turvaavat pioneerituotteelle maksimaalisen kysynnän sekä tuoteinnovaatioiden kohdalla nopean omaksumisen. Tuotteen asemoinnilla ja oikealla hintastrategialla pioneeriyritys pystyy vaikeuttamaan perässä tulevien markkinoilletuloa ja ylläpitämään omaa kilpailuetuaan (Vidal 1995).

Alalletulon esteet onkin markkinapioneerin eduista ehkä arvokkaimpia. Mitä korkeammat ja kauemmin kestävät esteet se pystyy perässätulijoille rakentamaan, sitä pitempi on myös se aika (monopolismi), kun pioneeri pystyy vahvistamaan kilpailuetuaan.

Pioneeriasema on kuitenkin yhtä haavoittuvainen kuin kilpailuasema yleensä. Usein pioneerin monopoliasema markkinoilla jää sangen lyhyeksi ja siten ”oikean” kilpailuaseman valitseminen toimii pitkällä tähtäimellä panssarina kilpailijoiden mahdollisiin hyökkäyksiin.

Kirjallisuus puhuu myös ns. vapaamatkustajaeffektistä (Baker & Becker 1997; Clement ym. 1998). Pioneeria seuraavilla yrityksillä kustannukset yleensä muodostuvat vähäisemmiksi ja väärin ratkaisujen tekeminen epätodennäköisemmäksi pioneerin ensin raivattua ja kehitettyä markkina. Pienemmät kustannukset vähentävät siten pioneerin aiemmin saavuttamia tuottojen merkitystä.

Markkinapioneerin on itse luotava kilpailuetunsa ja jatkuvasti ylläpidettävä niitä. Tekijät, jotka vaikuttavat pioneeriaseman ylläpitämiseen ovat toisaalta yrityksen sisäisiä, mutta myös ympäristön ja kilpailijoiden aggressiivisuuden sanelemia. Edellisessä luvussa käsitelty liiketoimintaympäristön epävarmuus saattaa kääntää kilpailuasetelmat hetkessä toisin. Pitkällä tähtäimellä tärkeimpänä voidaan kuitenkin pitää yrityksen sisältä tulevaa tahtotilaa säilyttää saavutettu kilpailuetu ja -asema. Se vaatii yrityksen johdolta ennen kaikkea sitoutumista ja asiantuntijuutta (Baker & Becker 1997, 102). Mitä korkeampi on sitoutumisen ja asiantuntijuuden aste, sen paremmat mahdollisuudet yrityksellä on hyväksikäyttää pionerismin etuja. Voidaankin päätellä, että pioneerin tulisi reaktiivisten strategioiden sijaan hyödyntää proaktiivisia strategioita, joihin Urban & Hauser (1993, 20) laskee tutkimus ja kehitystyön,

markkinoinnin, yrittäjyyden asenteen, yritysostot ja allianssien hyväksikäytön. Reaktiivisilla strategioilla, kuten erilaisilla puolustusstrategioilla, kilpailijoiden imitoimisella tai responsiivisilla strategioilla yritys todennäköisesti vain pelaa itselleen aikalisää lyhyellä tähtäimellä.

3.3.3 Kilpailuetujen ylläpitäminen

Yrityksen katsotaan omaavan pysyvää kilpailuetua, kun sen toimeenpantu strategia luo sellaista arvoa, jota nykyiset tai potentiaaliset kilpailijat eivät harjoittamallaan strategiallaan saavuta eivätkä pysty kopioimaan strategian aikaansaamia etuja. Kuten edellä jo viitattiin, pysyvä kilpailuetu on kilpailijoiden kilpailuedusta poikkeavaa niin resurssien kuin liikkuvuuden ja alalletulon esteiden heterogeenisuuden suhteen (Barney 1991). Kilpailija-analyysin yksi keskeisimmistä tavoitteista onkin löytää yritykselle kilpailuasema, jossa saavutettua kilpailuetua voitaisiin mahdollisimman tehokkaasti ylläpitää.

Etujen ylläpitäminen on strategisesti hyvin merkittävää, koska useimmat kilpailuasemaan vaikuttavat edut ovat kopioitavissa, hinta ja tuoteinnovaatiot päällimmäisinä. Day (1990, 206) erottaa kolme todennäköisintä syytä yrityksen etujen häviämiseen:

- teknologiset ja liiketoimintaympäristön muutokset, jotka hävittävät yritystä suojeleet alalletulon tai alalta poistumisen esteet
- kilpailijat oppivat imitoimaan johtavan yrityksen edun lähteitä
- yritys on voimaton puolustamaan asemaansa riittävästi

Mitä pyörteisempi liiketoimintaympäristö on, sitä varmemmin se muuttaa myös kilpailuasetelmia. Kilpailuaseman ylläpitäminen vaatii strategiaa, joka joustaa riittävästi ympäristön muutoksissa (Day 1990, 36). Toisaalta kilpailijan avainhenkilöiden taidot omaksua yrityksen kilpailuasemaan vaikuttavien etujen lähteet yhdessä yrityksen etujen puolustamisen passiivisuudessa on vartenotettava uhka etujen häviämislle.

Grant (ref. Bowman & Asch 1996, 67-69) tunnistaa neljä tunnusomaista piirrettä resursseille ja taidoille, joiden olemassaolo ja toisaalta puuttuminen edistävät tai heikentävät niiden luoman kilpailuedun pysyvyyttä:

Kestävyys. Resurssien kestävyys vaihtelee huomattavasti. Teknologisten muutosten vauhti lyhentää merkittävästi yrityksen teknologisen pääoman hyödynnettävyyttä. Maine ja merkkituotteet sitä vastoin ovat kestävämpiä resursseja. Inhimilliset resurssit yritys korvaa tarpeen mukaan.

”Läpinäkyvyys”. Edellä on jo todettu, että yksittäinen kilpailuetua luova resurssi tai toiminto on helpommin kilpailijan kopioitavissa kuin usean toiminnon tai resurssin yhdessä muodostama kilpailuedun lähde.

Siirrettävyys. Useimmat resurssit ja taidot eivät ole siirrettävissä organisaatiosta toiseen. Niiden siirtäminen voi olla vaikeaa ja jopa mahdotonta maantieteellisen liikkumattomuuden (esim. fyysiset tuotannontekijät), epätäydellisen informaation, vahvasti yritykseen liittyvien resurssien (esim. merkkituote) tai taitojen liikkumattomuuden (esim. tiimityötä vaativien inhimillisten resurssien hyödyntäminen) takia.

Kopioitavuus. Viime aikoina on alettu korostamaan yrityksen ydinosaamista kilpailuaseman perustana. Prahalad ja Hamel (1990) määrittelevät ydinosaamisen markkinointitaidoksi, teknologiaksi tai muiksi kyvyiksi, joita eri tavoin yhdistelemällä voidaan kilpailukykyä ja -asemaa turvata. Ydinosaaminen ulottuu yli omiksi yksiköikseen rajattujen toimintojen, sitoen niitä näkymättömästi yhteen. Ydinosaaminen syntyy, kun yrityksen tekninen tai markkinoinnillinen tietotaito mahdollistaa yrityksen liiketoimintojen nopean sopeuttamisen muuttuneisiin olosuhteisiin. Reagointikyky kytkeytyy siisi läheisesti ydinosaamiseen. Seuraavat testit auttavat yritystä tunnistamaan ydinosaamisen (Prahalad & Hamel 1990, 83-84):

1. Ydinosaaminen luo mahdollisuuden toimia erilaisilla markkinoilla
2. Ydinosaamisen luoma tuote/palvelu luo asiakkaalle merkittävää etua
3. Kilpailijoiden on vaikea kopioida ydinosaamista

Yritys, joka keskittyy ydinosaamiseensa operaatioissaan ja alihankkii muut toimintaan tarvittavat suoritteet, voi saavuttaa ja ylläpitää merkittäviä etuja. Quinnin (ref. Wikström & Normann 1994, 37) mukaan yritys muuttuu tällöin vähemmän byrokraattiseksi ja kustannustehokkaammaksi. Yhteiskunta ja yritys elämä muuttuvat koko ajan voimakkaammin tietoyhteiskunnan suuntaan; menestyminen siinä vaatii tulevaisuudessa yhä enenevää keskittymistä ydinosaamiseen.

3.4 Yhteenveto

Tämän luvun tavoitteena oli vastata alaongelmaan: ”Mitkä ovat kilpailuaseman perustana olevien kilpailuetujen lähteet, kriittiset menestystekijät ja miten niitä pidetään yllä ?” ja ”Miten markkinoilletulon ajankohta vaikuttaa kilpailuetujen hyväksikäyttöön ?” Tutkimuksen päätavoitteen, tietyn, ennalta määrätyn yrityksen kilpailuaseman hahmottaminen vaatii tietoa siitä, mistä tekijöistä kilpailuetu koostuu. Porterin geneeriset strategiakuvaukset antavat kilpailuedusta sangen yksinkertaisen kuvan. Kilpailuedun lähteiden analysointi antaa sitä vastoin tarkemman kuvan siitä, miten monimutkaisesta yksittäisten etujen yhteisvaikutuksesta itse kilpailuetu koostuu. Näkemys kilpailuedun lähteistä voi olla joko yrityksen resursseista tai markkinoiden tarpeista lähtevää. Kuten toisessa luvussa kuitenkin todettiin, ympäristö määrää pitkälti yritysten toimintamahdollisuuksien puitteet riippumatta yrityksen käytössä olevien resurssien ja voimavarojen tasosta. Kilpailuetua tuottavat tekijät eivät kuitenkaan ole tasavertaisessa asemassa, vaan jokaiselle toimialalle erilaisissa liiketoimintaympäristöissä voidaan tunnistaa liiketoiminnan kriittiset menestystekijät. Luvussa tarkasteltiin myös markkinapioneerin kilpailuasemaa. Tässä vaiheessa tutkimusta voidaan olettaa, että pioneerin saavuttamat kilpailuedut ovat samalla myös kyseessä olevalle toimialalle ja liiketoiminta-alueelle kriittiset ja siten tekijöitä, joiden ylläpitämiseen toimialan markkinapioneerit todennäköisemmin keskittyy.

4. KILPAILIJA-ANALYYSI KILPAILUASEMAN TUNNISTAJANA

Edellisen luvun keskustelun pohjalta voidaan siis vetää johtopäätös, että kilpailustrategiaan sisältyy oletamus yrityksen asemoitumisesta tilaan, jossa sen vahvat puolet maksimoituvat niin, että yritys eroaa kilpailijoistaan. Kilpailija-analyysin keskeisenä tavoitteena on löytää ne kilpailuedut, jotka yrityksen on mahdollista ja välttämätöntä ylläpitää oman kilpailuasemansa turvaamiseksi. Kilpailuasemaa voidaan analysoida kahdesta eri näkökulmasta: asiakaskeskeisestä ja kilpailijakeskeisestä näkökulmasta (Day 1988, 8). Asiakaskeskeinen kilpailuaseman analysointi tarkastelee asiakkaiden ostokriteereitä ja tarpeita eri segmenttien välillä ja sitä, miten yritys suoriutuu asiakkaiden vaatimuksista kilpailijoihinsa nähden. Lähestymistapa on sängen tärkeä ja varsinkin kulutustavaramarkkinoilla paljon käytetty.

Asiakaskeskeinen kilpailuaseman analysointi yksin käytettynä on kuitenkin erittäin lyhytnäköistä. Se paljastaa ainoastaan kuluttajien preferenssit eri merkkien suhteen, mutta ei valaise niitä kilpailijan keskeisiä asiakkaan arvoa tuottavia toimintoja, niiden tehokkuutta ja keskinäistä asemaa. Kansainvälistymisen, verkostoitumisen ja alati kovenevan kilpailun aikakautena pysyvää kilpailuetua ei saavuteta tarjoamalla ainoastaan ylivoimaista etua asiakkaalle vaan sillä, että se tarjotaan tehokkaimmin ja alhaisemmin kustannuksin. Siten myös kilpailijakeskeinen kilpailuaseman analysointi puoltaa paikkansa markkinalähtöisessä strategisessa suunnittelussa.

4.1 Kilpailija-analyysin lähtökohdat ja edellytykset

Hooleyn & Saundersin (1993, 117) mukaan yritys, joka ei ymmärrä kilpailijoitaan, ei ymmärrä myöskään itseään. Monet yritykset suorittavat kuitenkin kilpailija-analyysinsä pintapuolisesti, epävirallisesti ja tarpeen mukaan. Pahinta on se, että kilpailijatietoa keräävät henkilöt usein eivät ole saaneet tarvittavaa opastusta tiedon keräykseen ja sen organisointiin. Ei olekaan harvinaista, että monissa yrityksissä kilpailijatiedon kerääminen koetaan turhauttavaksi ja resurssien, niin rahallisten kuin ajallistenkin, hukkaamiseksi. Keiser (1987, 14) on kirjannut kilpailijatiedon keräämisen yksinkertaistamiseksi seuraavat tärkeimmät vaiheet:

1. Kilpailijoiden tunnistus
2. Tavoitteiden asetanta
3. Kilpailijatiedon lähteiden tunnistaminen
4. Yrityksen sisältä löytyvän tiedon saannin organisointi
5. Saatujen tietojen yhdistäminen ja analysointi
6. Kilpailijoiden tämän hetkisten ja tulevien strategioiden arviointi
7. Strategian muutos jatkuvan kilpailijaseurannan pohjalta

Seuraavissa alaluvuissa käsitellään tarkemmin muutamia kilpailijatiedon keräämisprosessin tärkeimpiä vaiheita.

4.1.1 Kilpailija-analyysin tavoitteet

Kilpailijoiden ja heidän toimintansa tarkkailu ja ymmärtäminen tuovat mukanaan useita tärkeitä tietoja yrityksen strategista suunnittelua ajatellen. Tärkeimpänä voidaan pitää kilpailijoiden niin tämän hetkisten kuin tulevienkin strategioiden heikkouksien ja vahvuuksien oivahtamista oman liiketoiminnan mahdollisuuksien ja uhkien tunnistajana. Tieto kilpailijan kyvyistä auttaa yritystä ennustamaan avainkilpailijoiden mahdolliset reaktiot yrityksen strategiamuutokseen. Kilpailija-analyysillä voidaan myös identifoida strategisia kysymyksiä, joita on syytä tarkkailla pidemmällä aikavälillä. Strateginen kysymys voi liittyä esim. tietyn kilpailijan markkina-alueen laajentamishankkeeseen. (Aaker 1995, 77)

Robertin (1990, 26-28) mukaan kilpailija-analyysistä tulee helposti reaktiivisen strategiavalinnan työväline, mikäli kilpailijatiedon tavoitteita ei tarkoituksellisesti ohjata enemmän proaktiiviseen suuntaan. Hänen mukaansa menestyksellinen strategiavalinta edellyttää yrityksen mahdollisuuksia vaikuttaa kilpailuympäristöönsä. Paras tapa onkin ennakoita kilpailijan strategiat ja sitten ohjata niitä yritykselle itselleen suotuisaan suuntaan. Hän ehdottaa seuraavia vaiheita proaktiivisen strategiavalinnan tueksi:

- määrittele ne kilpailijat, joita strategiavalintasi kiinnostavat
- ennakoi jokaisen potentiaalisen kilpailijan tuleva strategia
- tee kilpailijaprofiilit

- johda kilpailijan strategiaa
- neutralisoi kilpailijan erinomaisuuden alueet
- valitse kilpailijasi, älä anna kilpailijoidesi valita sinua

Tässä yhteydessä kilpailija-analyysin merkittävin tehtävä on analysoida lähimpiä kilpailijoita ja sillä tavoin avustaa yritystä sen strategisessa muutosprosessissa. Analyysin avulla pyritään myös hahmottamaan toimialalle kriittiset menestystekijät.

4.1.2 Nykyisten ja potentiaalisten kilpailijoiden tunnistaminen

Aaker (1995, 64-71) aloittaa kilpailija-analyysin identifioimalla yrityksen toimintaympäristössä vaikuttavat kilpailijat. Hän tunnistaa kaksi erilaista tapaa löytää nykyiset kilpailijat. Ensiksi kilpailijoita voidaan tarkastella asiakkaan näkökulmasta, jolloin ne ryhmitellään sen mukaan, miten ne kilpailevat suhteessa ostajan erilaisiin valintamahdollisuuksiin ostopäätöstä tehtäessä. Toinen vaihtoehto on myös Porterin (1980, 129) määrittelemä strategisiin ryhmiin perustuva tarkastelutapa. Strateginen ryhmä on joukko yrityksiä, joilla on samanlainen strategia esim. jakelussa tai mainonnassa, ja jotka omaavat samoja piirteitä, etuja ja taitoja.

Nykyisten kilpailijoiden tunnistaminen on suhteessa helpompaa kuin potentiaalisten kilpailijoiden. Potentiaalisia kilpailijoita voidaan tunnistaa seuraavista ryhmistä (Porter 1980, 50):

- yritykset, jotka eivät toimi kyseisellä alalla, mutta jotka voisivat tulla mukaan toimialalle erityisen pienin investoinnein
- yritykset, jotka ilmeisesti haluavat mukaan samalle alalle
- yritykset, joiden yrityskuvaan sopii alalletulo
- asiakkaat tai toimittajat, jotka voivat integroida toimintaansa taaksepäin tai eteenpäin

Seuraavaksi valitaan analysoitavat kilpailijat. Kilpailija-analyysissä analysoidaan vain niitä kilpailijoita, joiden nykyinen kilpailuasema ja tulevat strategiset liikkeet ovat olennaisia

kehittäessä yrityksen kilpailustrategiaa. Ns. avainkilpailijoita voivat olla niin alan johtavat suuryritykset kuin potentiaaliset, pienen markkinaosuuden kilpailijat. Relevantti kilpailukenttä määrittyy yrityksen oman strategisen asemoinnin perusteella (MET 1990, 48).

4.1.3 Kilpailijatiedon lähteet

Kilpailijatiedon lähteinä voivat toimia niin primaarit kuin sekundaarisetkin lähteet. Primaarit lähteet ovat suoraan lähteistä saadut alkuperäiset tiedot. Vuosikertomukset, julkiset dokumentit, puheet, suorat TV- ja radiolähetykset, yrityksen tuloslaskelmat ja taseet sekä kilpailijatiedon kerääjän henkilökohtaiset havainnot tulisi olla ensisijaisia tiedon lähteitä, mutta yleensä melko vaikeasti saatavilla. Sitä vastoin sekundaarisissa lähteissä kuten sanomajä ja talouslehdet, kirjat, TV- ja radioäänitteet sekä analyytikon raportit, alkuperäinen tieto on tulkittu ja siten tahtomattakin muuttunut tai jopa vääristynyt alkuperäiseen nähden. Sekundaariset lähteet ovat kuitenkin usein ainoa keino saada kilpailijatietoa. (Kahaner 1996, 53-55)

Toinen tapa luokitella kilpailijatiedon lähteitä on perus- ja luovat lähteet. Primaarit kuten sekundaarisetkin lähteet voivat olla joko perus- tai luovia lähteitä. Luovia lähteitä tarvitaan tukemaan peruslähteitä lähinnä kahdesta syystä: kerättävän informaation tulee olla ajan tasalla ja yleensä tietoa halutaan hyvin kapea-alaiseen kysymykseen, mihin suoraan vastausta ei todennäköisesti löydy. Luovia lähteitä käyttävä tutkija pohtii tarkoin erilaisia, luovia vaihtoehtoja tiedon löytämiseen. (Fuld 1985, 20-22)

Gordon (1989, 52) nimeää kilpailijatiedon lähteiksi yrityksen sisäiset kanavat, kolmannen osapuolen lausumat ja kilpailijan omat julkilausumat. Kilpailijatiedon kerääminen on järkevintä aloittaa oman yrityksen henkilökunnan kilpailijaan kohdistuvista kokemuksista ja tiedoista. Toinen pääasiallinen tiedonlähde on kolmansilta osapuolilta kerättävä tieto. Kolmansia osapuolia ovat mm. yrityksen oma mainostoimisto, konsultit, asiakkaat, jakelijat ja kilpailijan entiset työntekijät. Kilpailijan omilla julkilausumilla tässä yhteydessä tarkoitetaan lähinnä vuosikertomuksia, mainoksia, brosyireitä ja lehtiartikkeleita.

Huolimatta käytettävän tiedon lähteestä ja tavasta kerätä informaatiota, seuraavat ominaisuudet ja kyvyt koituvat kilpailijatiedon kerääjän eduksi ja johtavat onnistuneeseen tehtävän suorittamiseen (Fuld 1985, 27-28):

1. **Tarkkanäköisyys ja selkeä näkemys kilpailijatiedon lähteistä.** Tehtävän menestyksellinen suorittaminen vaatii etukäteistä paneutumista tiedon lähteisiin ja oivaltamista, mitä tietoja mistäkin lähteestä on saatavilla.
2. **Luovuus.** Mikäli peruslähde ei anna vastausta kysymykseen, kerääjän on tunnistettava uusia, mahdollisia tiedon lähteitä
3. **Kyky kehittää keräämisen tarvittava strategia.** Keräyssuunnitelman laatiminen säästää aikaa, vaivaa ja ennen kaikkea rahaa
4. **Peräänantamattomuus.** Mikäli tieto ei ole löytyäkseen, kerääjä ei anna periksi, vaan yrittää viimeiseen asti.

4.1.4 Etiikka

Kilpailijaseuranta ja teollisuusvakoilu usein mielletään yhdeksi ja samaksi. Teollisuusvakoilu on kuitenkin laitonta, ei järjestelmällisesti ja analyttisesti käsiteltävää tietoa (Sammon 1984, 40). Kilpailijaseuranta sitä vastoin ei ole yhtään sen epäeettisempää kuin markkinatutkimus. Käyttämällä ja analysoimalla ainoastaan julkista tietoa, kilpailija-analyysi pysyy eettisten normien sisäpuolella (Gordon 1989, 23). Moraalisesti ja eettisesti hyväksyttävän kilpailijatiedon hankinnan avuksi Fuld (1988, 167; ref. Nissinen 1997, 54) on luonut yritysjohdon avuksi seuraavat kymmenen käskyä:

1. Älä valehtele esitellessäsi itsesi
2. Noudata yrityksesi lakiosaston antamia laillisuutta koskevia ohjeita
3. Älä äänitä keskustelu ilman haastateltavan suostumusta
4. Älä lahjo

5. Älä käytä salakuuntelulaitteita
6. Älä johda ihmisiä tahallisesti harhaan haastattellessasi heitä
7. Älä ota vastaan tietoa kilpailijoittesi tuotehinnoittelusta äläkä anna vastaavaa tietoa heille
8. Älä vaihda väärää informaatiota
9. Älä varasta liikesalaisuuksia
10. Älä tietoisesti painosta ihmistä kertomaan informaatiota, jos se saattaa vaarantaa hänen työpaikkansa tai maineensa

Fuld (1985, 18) väittää, että yhdeksän kymmenestä tapauksesta kilpailijatiedon kerääjä saa parhaimman informaation täysin laillisista lähteistä. Kuten edellä jo on tullut esille, onnistunut tiedon kerääminen tarvitsee luovuutta ja selkeää hahmotuskykyä relevantit lähteet löytääkseen.

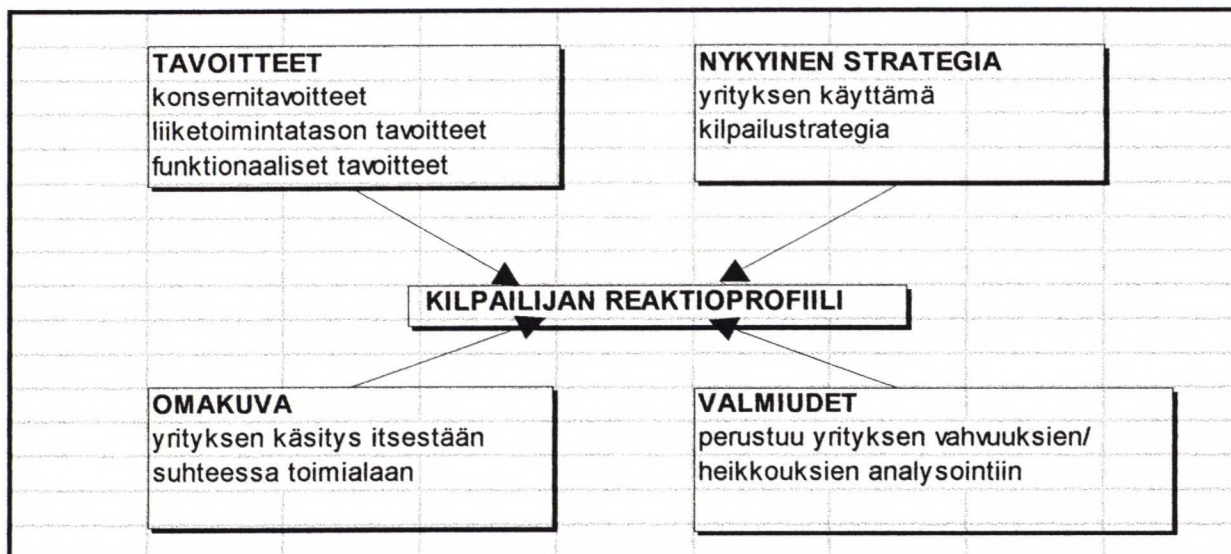
4.2 Kilpailijoiden analysointiin käytettäviä malleja

Seuraavaksi esitellään joukko yleisimpiä kilpailijoiden analysointiin käytettäviä malleja. Ottaen huomioon liiketoimintaympäristön epävakauden, analysoidaan lopuksi eri analyysien soveltuvuutta epävarmoissa olosuhteissa.

4.2.1 Porterin kilpailija-analyysimalli

Kilpailijoiden strategioiden analysoinnin tarkoituksena on luoda mahdollisimman totuudenmukainen kuva kilpailijoiden strategisista valinnoista ja niiden vaikutuksista yrityksen omiin strategiaan valintoihin. Porterin (1980, 49) ehdottama kilpailija-analyysi koostuu yrityksen tavoitteista, omakuvasta, nykyisestä strategiasta ja potentiaalisesta strategiasta.

Kuvio 13. Kilpailija-analyysin osa-alueet



Porter 1980, 49

Analysoitavia tavoitteita ovat konsernitavoitteet, liiketoimintatason tavoitteet sekä erilaiset funktionaaliset tavoitteet. Kilpailijan tavoitteet ovat riippuvaisia monesta seikasta kuten sen koosta, historiasta, nykyisestä johdosta ja taloudellisesta tilanteesta. Erityisen tärkeää on tunnistaa liiketoimintayksikön rooli: onko sen asema keskeinen vai perifeerinen emoyrityksen näkökulmasta, näkeekö emo alueen potentiaalisena kasvukeskuksena vai onko yksikön roolina vain rahoittaa muita alueita. Mikäli liiketoimintayksikön asema ei ole emolle kriittinen, hyökkäys sitä kohtaan on helpompi. Rothschildin (ref. Kotler 1997, 236) mukaan kilpailijaa, jolle ko. liiketoiminta on ainoa ja jolla on globaalit operaatiot, tulee välttää. Yksinomaan kannattavuustavoitteiden tunnistaminen ei kuitenkaan ole riittävää, vaan tietoa tarvitaan myös tavoitteista, jotka koskevat mm. markkinajohtajuutta, teknologista asemaa ja sosiaalista menestystä. (Lahti 1988, 123).

Tavoitteita voidaan analysoida kolmella eri tasolla. Ne voivat osoittaa kilpailijoiden aikeet kehittyä joko toimialan sisällä tai kansainvälisesti. Toisaalta tavoitteiden analysointi voi myös hahmottaa kilpailijoiden toiminnan intensiteetin tasoa. Lisäksi analysoimalla kilpailijoiden tapaa kohdata vastoinikäymisiä voidaan ennustaa mahdolliset kilpailijan toiminnan muutokset. (Hooley & Saunders 1993, 120)

Kilpailijan omakuvalla tarkoitetaan sen käsitystä itsestään suhteessa toimialaan ja muihin alan yrityksiin. Kuten edellisessä luvussa jo todettiin, yritykset tekevät usein oletuksia roolistaan ja asemastaan sekä kilpailuetujensa tunnistamisen ns. arvoketjun sisällä.

Kilpailijan oletukset omasta toiminnastaan saattavat olla virheellisiä. Oman aseman virheellinen tulkitseminen johtaa usein siihen, että toimialan muiden yritysten strategiaan liikkeisiin ei vastata ajoissa. Yritys voi tehdä myös virheellisiä päätelmiä kilpailijoiden resursseista ja taidoista sekä toimialalla vallitsevista kysynnän trendeistä. Nämä kilpailijan ns. sokeat pisteet (Porter 1980, 58) ovat usein syynä esimerkiksi toimialaa uhkaavan ylikapasiteetin muodostumiseen (Zajac & Bazerman 1991, 44). Analysoimalla ja identifioimalla kilpailijan sokeita pisteitä yritys kykenee paremmin ennustamaan ne kilpailustrategiset liikkeet, joihin kilpailijat todennäköisesti reagoivat.

Kilpailijan nykyisen strategian tunnistaminen on kilpailija-analyysissä vähiten subjektiivinen osa-alue. Kilpailijan tavasta tuoda uusi tuote markkinoille tai siirtyä uusille markkinoille voidaan ennustaa kilpailijan tulevan kasvun suunnat. Mikäli kilpailija harjoittaa differoivaa strategiaa, tulee seuraavaksi tarkastella differoinnin perustaa: pohjautuuko se sortimenttiin, tuotteen laatuun, huoltoon, jakelutyyppiin vai merkin tunnistamiseen. Mikäli kilpailija harjoittaa kustannusjohtajuusstrategiaa, tulee selvittää perustuuko se suurtuotannon etuihin, oppimiskäyrään, tuotantovälineisiin vai raaka-aineen saatavuuteen. (Aaker 1995, 73).

Mikäli kilpailijan strategiana on fokusointi, tulee tunnistaa sen kohderyhmät. Kilpailevan yrityksen kilpailullisen aseman selvittäminen vaatii tietoa sen segmentoinnin perusteista. Yritys voi pohjata segmentointinsa mm. demograafisiin, sosioekonomisiin tai psykograafisiin perusteisiin. (Murray & O'Driscoll 1996, 274)

Strategian määrittelyn jälkeen tarkastellaan kilpailijan markkinointimixiä. Vaikkakin markkinointimixin tarkastelua voidaan pitää melko tavanomaisena muihin tarkasteluihin nähden, on monet uudet markkinoille tulokkaat epäonnistuneet tulkitessaan markkinoilla jo olevien yritysten mixiä väärin. (Hooley & Saunders 1993, 124)

Arviot kilpailijoiden valmiuksista, kyvyistä ja mahdollisista toimista tulevaisuudessa, vaatii kilpailijoiden **vahvuuksien ja heikkouksien** analysointia. Tarkastelu luo pohjaa myös

yrityksen omien strategisten vaihtoehtojen tunnistamiseen ja valintaan. Laajasti tarkasteltuna kilpailijan heikkouksia ja vahvuuksia voidaan tarkastella Porterin (1980) viiden kilpailuun vaikuttavan voiman suhteen. Tässä yhteydessä rajoitutaan kuitenkin tarkastelemaan tilannetta kapeammasta näkökulmasta.

Kilpailijan heikkoudet ja vahvuudet pohjautuvat voimavarojen ja taitojen olemassaoloon tai niiden puutteeseen. Yrityksessä on erotettavissa kahdentyypisiä heikkouksia ja vahvuuksia. Ns. rakenteelliset heikkoudet ja vahvuudet ovat syntyneet menneisyydessä kuten tehtaan sijainti ja sen seuraukset työvoimakustannuksiin, saatavuuden kustannuksiin ja raaka-aineen laatuun ja kustannuksiin. Koska tällaisten strategisten valintojen muuttaminen onnistuu vain pitkällä tähtäimellä, pidetään niitä annettuina kilpailijan strategiaa analysoitaessa. Toinen heikkouksien ja vahvuuksien tyyppi on tietoiset valinnat ja toimenpiteet. Esim. vahvan merkin tai yrityksen maineen luominen ovat usean vuoden kestäviä strategisia valintoja, joita kilpailija todennäköisesti tulee hyödyntämään jatkossakin (Hooley & Saunders 1993, 81). Heikkouksia ja vahvuuksia analysoitaessa keskitytään kuitenkin vain toimialalle relevantteihin ja kriittisiin ominaisuuksiin. Niiden lisäksi arvioidaan kilpailijan valmiuksia seuraavilla alueilla:

Kyky kasvaa

Mikäli kilpailija kasvaa, mitkä kyvyt kasvavat tai heikkenevät?

Mikä on ylipäättään kilpailijan kapasiteetti kasvaa ihmisten, taitojen ja tuotannon suhteen?

Pystyykö kilpailija kasvattamaan markkinaosuuttaan?

Kyky omaksua muutos

Mitkä ovat kilpailijan kyvyt kilpailla kustannuksilla, toimia monimutkaisimmilla tuotelinjoilla, tuoda uusia tuotteita markkinoille, kilpailla palvelulla tai kasvattaa markkinointiponnistuksiaan ?

Miten kilpailija reagoi korkeaan inflaatioon, lamaan, valtiovallan toimenpiteisiin tai kasvaviin palkkakustannuksiin ?

Onko kilpailijalla mahdollisesti alalta poistumisen esteitä, kuten oma tehdasrakennus ? (Porter 1980, 66)

Kun kunkin kilpailijan suhteellinen asema verrattuna yrityksen vahvuuksiin ja heikkouksiin on analysoitu, hahmotellaan kilpailijan tulevaa toimintaa ja **reaktioprofilia** seuraavien kysymysten avulla (Clausewitz 1908; ref. Hooley & Saunders 1993, 126):

Onko kilpailija tyytyväinen tämän hetkiseen asemaansa ?

Perehtymällä kilpailijan tavoitteisiin, voidaan analysoida tämän hetkisen tilanteen tyydyttävyys kilpailijan näkökulmasta

Mitkä todennäköiset strategiset siirrot kilpailija tulee tekemään ?

Analysoituaan kilpailijan mahdolliset siirrot, yritys voi sovittaa oman halutun strategiansa sen mukaisesti

Mikä on kilpailijan heikko kohta ?

Niin kaupankäynnissä kuin sodassakin menestys saavutetaan parhaiten käyttämällä omia vahvuuksia kilpailijan heikkoutta vastaan

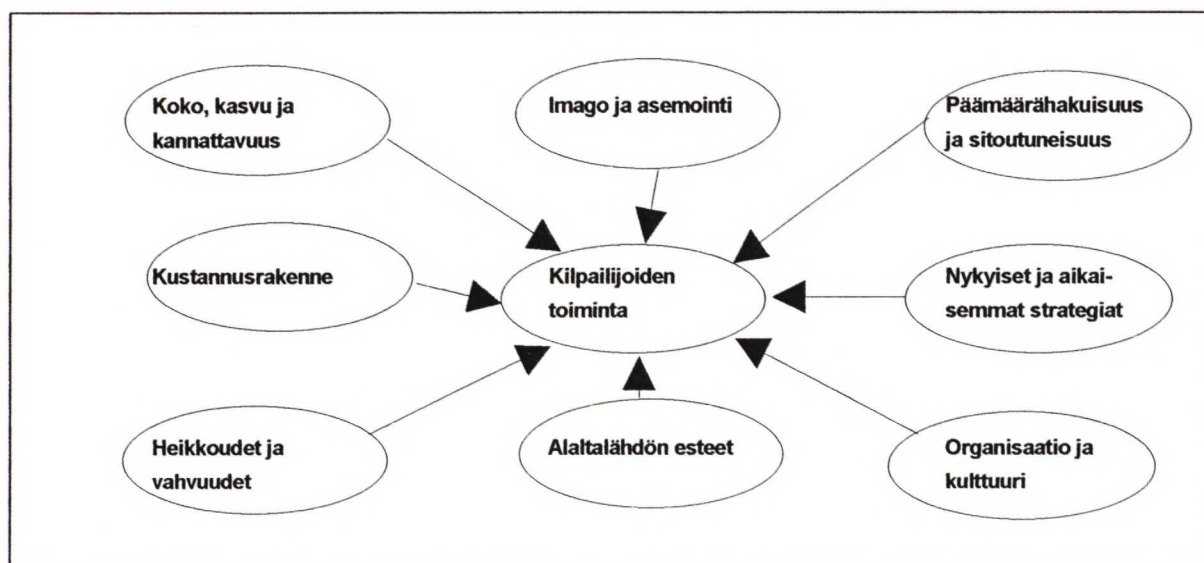
Mitkä muutokset aiheuttavat voimakkaimman vastatoimenpiteen kullakin kilpailijalla?

Kysymysten tehtävänä on selkeyttää yritykselle kilpailijan todennäköinen reagointi kilpailijan hyökkäystoimenpiteiden ja puolustusvalmiuden suhteen. Mikäli oletetaan, että kilpailijat ryhtyvät vastatoimiin, yrityksen strategiana on valita paras mahdollinen taistelukenttä. Taistelukenttä voi olla esimerkiksi jokin segmentti, jossa kilpailija tuntee olevansa heikko tai kustannuksiin perustuva kilpailukenttä. (Porter 1980, 98)

4.2.2 Aakerin malli

Aakerin malli (1995, 69) täydentää Porterin neljää eri katsantokantaa lisäämällä arvioitavia elementtejä neljällä kilpailijan toimintaa arvioivalla osa-alueella.

Kuvio 14. Kilpailijan seurattavat toiminnot



Aaker 1995, 72

Koko, kasvu ja kannattavuus. Myynnin määrä, kasvukyky sekä markkinaosuus kertovat kilpailijan strategian elinvoimaisuudesta. Mikäli kilpailijan markkina-asemassa on havaittavissa jatkuvaa vahvistumista, voidaan olettaa kilpailijan valinneen onnistuneen strategian. Mikäli kilpailijan liiketoimintayksikön rooli ei ole pelkästään lypsäminen, voidaan kannattavan liiketoiminnan olettaa ajan myötä myös tekevän investointeja.

Imago ja strateginen asemointi. Kilpailijan asemointia voidaan pitää onnistuneena, mikäli se eroaa muista kilpailevista tuotteista asiakkaan näkökulmasta positiivisesti. Onnistunut asemointi ei rakennu pelkästään konkreettisten tuoteominaisuuksien varaan, vaan myös asiakkaan kokemuksiin emotionaalisiiin etuihin.

Tavoitteet ja sitoutuneisuus. Kilpailijan tavoitteiden analysointi antaa suuntaa arvioida sen tyytyväisyyttä nykyiseen kilpailuasemaansa. Taloudellisten tavoitteiden lisäksi tulee analysoida kilpailijan ei-taloudelliset tavoitteet, kuten pyrkimykset laajentaa jakelukanavaa tai saavuttaa teknologiajohtajan asema.

Nykyiset ja aikaisemmat strategiat. Analysoimalla kilpailijan mahdollisia aikaisempia epäonnistumisia strategiavalinnoissaan tai tapaa tuoda markkinoille uusi tuote saattaa auttaa ymmärtämään kilpailijan tapaa toimia.

Organisaatio ja kulttuuri. Tieto kilpailijan ylimmän johdon taustoista ja kokemuksesta luo näkemystä kilpailijan tuleviin toimiin. Analyysissä selvitetään, minkä alan ammattilaisista johto koostuu. Organisaatiokulttuuri tukee yrityksen struktuuria ja systeemejä. Mikäli yritystä johdetaan tiukasti kustannusorientoidusti, on epätodennäköistä, että henkilökuntaa voitaisiin motivoida innovoimaan tai valjastaa aggressiivisiin markkinaorientoituneisiin strategioihin. Vastaavasti löysän, litteän organisaation, joka painottaa innovointikykyä ja riskinottoa, on vaikea noudattaa tiukkaa tuotekehittelyä tai kustannusten leikkausta. (Aaker 1995, 74)

Kustannusrakenne. Kilpailijan tulevan hinnoittelustrategian ennustaminen vaatii tietoa kilpailijan suorista tuotantokustannuksista sekä kiinteistä kustannuksista. Informaatio kilpailijan työntekijöiden määrästä, raaka-ainekustannusten sekä tuotantoyksiköiden määrä kertovat yrityksen yleisestä kustannusrakenteesta.

Alatalähdön esteet. Kiinteät resurssit, sopimukset työntekijöiden kanssa sekä markkina-alueen poliittiset esteet vaikuttavat kilpailijan mahdollisuuksiin luopua tietystä strategiasta ja siirtyä seuraavaan.

Heikkoudet ja vahvuudet. Eräs lähestymistapa on paljastaa kilpailijan heikkous alueella, jolla yrityksellä jo on tai on kehittymässä vahvuus.

Kuten voidaan todeta, analogisesti Aakerin malli vastaa pitkälti Porterin mallia. Vaikka kilpailijan toimintaa näennäisesti tarkastellaan useammasta näkökulmasta, on kaikki osa-alueet löydettävissä myös Porterin mallista.

4.2.3 Ropen kilpailijakartta

Ropen ja Hautamäen (1991, 43) esittämä kilpailija-analyysi kilpailijakartan avulla lähtee tarkastelussaan eri näkökulmasta kuin Porter ja Aaker. Kilpailijoiden sijoittumista toisiinsa tarkastellaan kahden muuttujan, yritysten kasvuvauhdin ja niiden suhteellisen markkinaosuuden suhteen.

Kuvio 15. Ropen kilpailijakartta



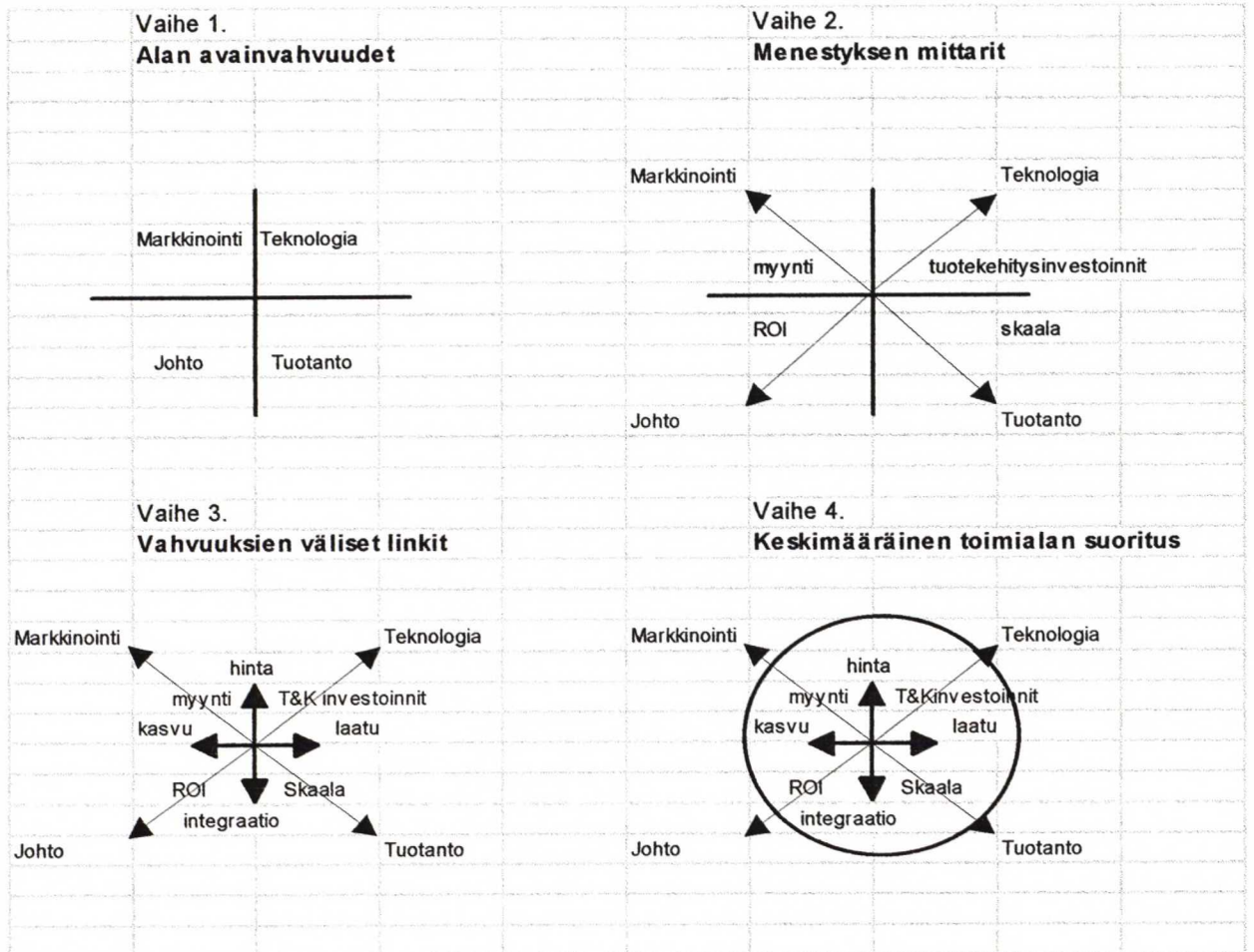
Rope & Hautamäki 1991, 43

Kilpailijakartan avulla voidaan analysoida, mitkä toimialan kilpailijoista määrätyllä liiketoiminta-alueella ovat tällä hetkellä ylivoimaisia volyymikehityksensä suhteen. Kuvio selkiyttää yleistä kilpailukenttää erottelemalla avainkilpailijat merkityksettömmistä kilpailijoista. Kartan avulla yritys voi keskittyä omaa toimintaansa eniten uhkaavimpiin kilpailijoihin. Malli on oiva työkalu kilpailija-analyysin alkuvaiheeseen, jossa nykyiset ja potentiaaliset kilpailijat kartoitetaan.

4.2.4 Cvitkovicin profilointimalli

Cvitkovic (1989) esittää käyttökelpoisen tavan esittää graafisesti kilpailijoiden vahvuuksia ja heikkouksia kriittisten kilpailuun vaikuttavien kykyjen ja taitojen suhteen. Kilpailijan suoritusta kuvaava profiili antaa selvän ja helpommin ymmärrettävissä olevan kuvan kilpailijan mahdollisista tulevista siirroista sekä auttaa yritystä tunnistamaan omat vahvuutensa ja heikkoutensa kilpailijoihin nähden.

Kuvio 16. Kilpailijoiden profiloimisen vaiheet



Cvitkovic 1989, 28-29

Profiilin suunnittelu aloitetaan neljän, toimialalle ja markkina-alueelle relevantin kilpailuun vaikuttavan avainvahvuuden tunnistamisella (vaihe 1). Jokaiselle vahvuuden osa-alueelle määritellään mitattavissa oleva menestyksen mittari (vaihe 2). Myös vahvuuksien väliset linkit identifioidaan (vaihe 3). Seuraavaksi päätetään toimialan keskimääräinen suoritustaso profiilin kullekin osa-alueelle (vaihe 4). Jokaisesta kilpailijasta muodostetaan mallin mukainen profiili ja verrataan sen suoritusta toimialan keskimääräiseen suoritukseen.

Edellä esitettyä profilointia voidaan käyttää niin kvalitatiivisen kuin kvantitatiivisen aineiston analysointiin. Kvalitatiivisissa aineistoissa mittarit määritellään esim. skaalalla yhdestä viiteen (erinomainen-heikko). Vaikka se tuokin tietynasteista subjektiivisuutta aineiston käsittelyyn, antaa profilointi kuitenkin myös tässä tapauksessa suuntaa kilpailijan kyvyistä ja taidoista relevanttien avainvahvuuksien suhteen.

4.2.5 Mallien vertailua ja soveltuvuus epävarmoihin olosuhteisiin

Vaikka Porterin mallin kuvailu sai tässä yhteydessä eniten huomiota, se ei merkitse sitä, että malli olisi paras mahdollinen. Porter edustaa lähinnä kilpailija-analyysin perustaa. Myöhemmin laaditut mallit ovat sen jonkin asteisia variaatioita, esimerkiksi Aakerin malli ei sinänsä tuo mitään uutta näkökulmaa. Porterin, kuten myös Aakerin heikkoutena voidaan kuitenkin pitää niiden yleisluonteisuutta. Mallit eivät sinällään anna viitteitä siitä, miten analysoitavat kilpailijat tulisi järjestää, mikä on niiden keskinäinen järjestys eri komponenttejen suhteen. Ropen kilpailijakartta antaa jo enemmän valmiuksia keskinäisen järjestelyn pohjaksi. Järjestäminen kahden dimension pohjalta vaikuttaa kuitenkin hyvin suppealta eikä anna tarkempaa kuvaa kilpailijan kilpailuetujen lähteistä.

Kilpailijatieto perustuu osin kvantitatiiviseen, osin kvalitatiivisiin tietoihin. Edellisessä luvussa perehdyttiin toimialan kriittisiin menestystekijöihin, joita voidaan pitää kilpailijatiedon keskeisinä elementteinä. Cvitkovicin esittämä profilointimalli vastaa selkeästi sekä järjestämisongelmaan että oleellisimman tiedon selkeän esittämisen vaatimuksiin. Mikään malleista yksinomaan käytettynä tuskin tuo yritysjohdolle parasta mahdollista informaatiota. Siten tämän tutkimuksen empiirisessä osassa tullaan kartoittamaan kilpailijoiden valmiudet mahdollisimman seikkaperäisesti sekä asemoimaan analysoitavat kilpailijat kriittisten menestystekijöiden suhteen.

Lisäksi on todennäköistä, että relevantin ja totuudenmukaisen kilpailijatiedon saaminen epävarmoissa olosuhteissa on sängen vaikeaa. Epävarmuus pakottaa yritykset luultavimmin vain lyhyen tähtäyksen strategisiin päätöksiin. Kilpailijatiedon keräämisessä tuleeikin todennäköisesti keskittyä vain olennaisempaan ja pitää analysoitava tieto mahdollisimman yksinkertaisena.

Vastoin edellä esitettyä pohdintaa Garsombke (1989, 44-47) väittää, että Porterin kehittämä kilpailija-analyysi-malli käy myös kansainvälisen kilpailuympäristön tarkasteluun. Joitakin lisänäkökohtia on kuitenkin otettava huomioon, etenkin jos ulkomainen liiketoimintaympäristö on yritykselle melko tuntematon. Hän ehdottaa seuraavia vaiheita kansainvälisessä kilpailija-analyysissä:

1. Tutki tarkoin kyseessä oleva markkinaympäristö. Etenkin kilpailuympäristöön tulisi kiinnittää erityinen huomio; mikä on kilpailuintensiteetti ja kilpailijoiden aggressiivisuus esim. hintapolitiikan suhteen.

2. Analysoi kilpailijoiden heikkoudet ja vahvuudet ympäristön suhteen. Markkinoinnin näkökulmasta saattaa toimintaympäristössä olla sellaisia erityispiirteitä, jotka luovat yritykselle mahdollisuuksia ja toisaalta uhkia. Tällaisia erityispiirteitä voivat olla esim:
 - paikallisten kuluttajien nationalistiset preferenssit
 - erityisvaatimukset tuotteen koostumuksen tai pakkausmuodon suhteen
 - jakeluratkaisut
 - tuotteiden oikean sijoittamisen tärkeys vähittäismyynnissä
 - hinta-laatusuhteen haavoittuvuus
 - mainonnan tehokkuus

3. Tutki kansainvälisten kilpailijoittesi tavoitteet ja strategiat (niin määrälliset kuin laadullisetkin)

4. Arvioi yrityksesi kilpailuasema kansainvälisten kilpailijoiden suhteen
 - nykyiset ja tulevat kyvyt avaintoiminnoissa
 - kasvuun tarvittavien resurssien olemassaolo
 - strateginen joustavuus toimialan tai yleisen ympäristön muutosten suhteen
 - kyky ylläpitää saavutettua kilpailuasemaa

5. Viimeinen vaihe on siirtää nämä suhteelliset vertailut käytäntöön; valikoida strategia, jolla luo yritykselle kilpailuedun ja joka huomioon kilpailijoiden mahdolliset reaktiot.

Kansainvälistä kilpailija-analyysia heikentää usein luotettavien ja ajan tasalla olevien sekundaaristen lähteiden puute. Yritys joutuukin usein turvautumaan primaarisiin lähteisiin, mikä niin ajallisilta kuin taloudellisiltakin resursseiltaan on huomattavasti suurempaa.

4.4 Yhteenveto

Tässä luvussa pyrittiin vastaamaan alaongelmaan: ” Miten kilpailija-analyysi suoritetaan ja minkälaisia malleja kilpailijoiden analysointiin voidaan käyttää ?” Kilpailuasemaa voidaan analysoida niin asiakkaan kuin kilpailijoidenkin näkökulmasta. Kilpailija-analyysi saa vielä tänäkin päivänä suhteellisen vähän huomiota osakseen, vaikka kilpailustrategian luomisen kannalta se on erittäin tärkeää tietoa. Todennäköisesti varsinkin epävarmassa liiketoimintaympäristössä se on usein ainoa käsillä oleva yrityksen suhteellista kilpailuasemaa analysoiva malli. Toisaalta menestyvä , markkinalähtöinen strategia käyttää tasapuolisesti hyväkseen tietoa niin asiakas- kuin kilpailijanäkökulmastakin.

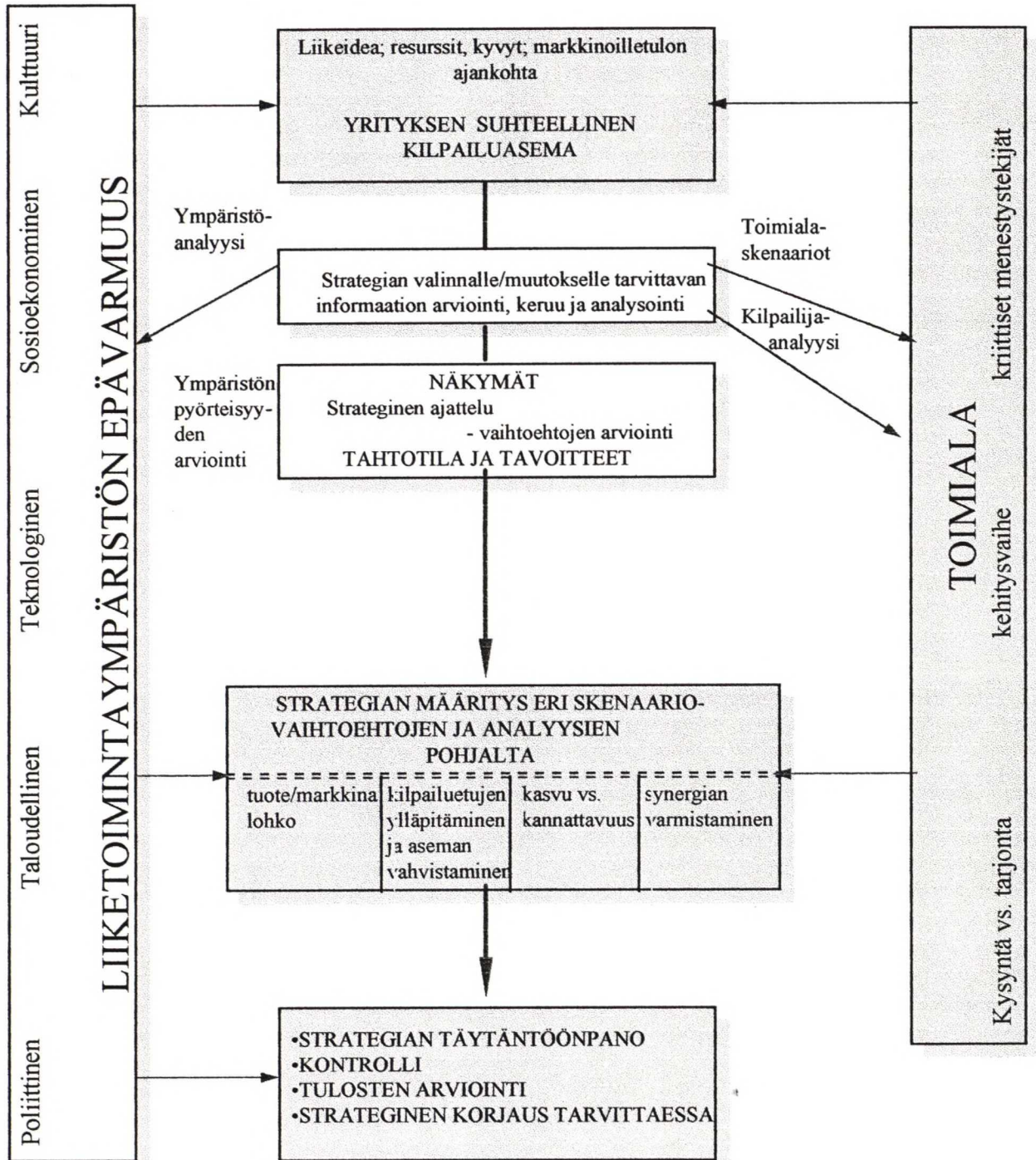
Seuraavassa alaluvussa esitettiin muutamia kilpailijoiden analysointiin tarkoitettuja malleja. Jokainen malli puoltaa paikkansa, mutta yksinomaan käytettynä todennäköisesti johtaa liiallisen informaation keräämiseen ja sitä kautta turhautumiseen. On muistettava, että kilpailija-analyysi ei pelkästään ole tiedon keräämistä, vaan myös sen systemaattista analysointia. Myös ensimmäisessä luvussa viitattiin siihen, että yritysjohton saama informaation määrä on moninkertainen strategian valintaan tarvittavaan määrään. Siten kilpailijatiedon keräämisestä vastuussa olevien henkilöiden tulisi luovuutta käyttäen järjestää tieto mahdollisimman suppeaan, mutta samalla paljon puhuvaan muotoon.

4.5 Tutkielman viitekehys

Seuraavassa kuviossa on kuvattu tutkimustyön teoreettisen keskustelun kulku ja eri lukujen keskinäiset liittymäkohdat. Yksittäisen yrityksen kilpailuasemaan vaikuttaa niin liiketoimintaympäristö laajemmin kuin kilpailijoiden toimintakin. Liiketoimintaympäristö, siis lähinnä yrityksen makroympäristö on ikäänkuin yritykselle annettu ja kilpailuympäristö, se toimiala, jolla yritys liiketoimintaa harjoittaa, on yrityksen ainakin osittain vaikutettavissa oleva. Yrityksen tulee siis viedä havaintonsa ulkoiseen ympäristöön saakka, jotta paras mahdollinen kilpailuasema olisi saavutettavissa. Yleiseen ympäristöön reagoiminen on lähinnä reaktiivista, sen uhkiin ja mahdollisuuksiin vastaamista kun taas toimialakohtainen kilpailuympäristö tulisi olla yrityksen johdettavissa, ainakin osittain. Liiketoimintaympäristön

epävarmuuden kartoittaminen ja kilpailijoiden tämän hetkisten ja tulevien strategioiden ja valmiuksien analysointi ohjaa yritystä omassa strategian valinnassa tai muutoksessa.

Kuvio 17. Viitekehys yrityksen strategian valintaan epävarmassa liiketoimintaympäristössä



Yrityksen suhteellinen kilpailuasema tietyllä markkina-alueella määräytyy yhtäältä sen liikeidean ja toisaalta niiden yrityksen käytössä olevien resurssien ja kykyjen mukaan, jotka ikäänkuin asettavat rajat yrityksen toiminnalle. Lisäksi markkinoilletulon ajankohdan merkitys kilpailuetujen ja nimenomaan kriittisten menestystekijöiden hyväksikäyttöön on ratkaisevaa.

Liiketoimintaympäristön makroympäristölliset tekijät muokkaavat yksittäisen toimialan menestymisen mahdollisuudet. Makroympäristön epävakaas ja epävarmuus on poliittisten, taloudellisten ja sosioekonomisten tekijöiden summa. Myös teknologinen ja liiketoimintaan vaikuttavien kulttuuritekijöiden aiheuttama epävakaas ovat omiaan hämärtämään toimialaympäristöä, vaikkakin vähemmissä määrin. Makroympäristön vaikutukset toimialaan heijastuvat lähinnä kysyntään ja tarjontaan liittyvissä tekijöissä. Kysyntä muokkautuu toisaalta kuluttajien varallisuuden perusteella, toisaalta siitä, miten kiinnostavana toimialan tarjoaman tuotteen uutuusarvo koetaan. Tarjontaan olennaisesti vaikuttaa maan oma valmius tuottaa toimialan tuotetta ja toisaalta ne poliittiset ja taloudelliset seikat, jotka edistävät tai toisaalta estävät ulkomaisen yrityksen markkinoilla toimimista.

Toimialan kehityksen tunnistaminen on ensiarvoisen tärkeää strategian määrittelyn kannalta. Se voi joko lisätä tai vähentää jonkin alan houkuttelevuutta investointikohteena ja edellyttää usein yritykseltä tiettyjä strategisia järjestelyitä. Jokaiselle toimialalle on luonteenomaista tietyt, muista kilpailuedun lähteistä erottuvat kriittiset menestystekijät. Kriittiset menestystekijät ovat myös vallitsevaan liiketoimintaympäristöön kiinteästi sidoksissa.

Epävarmassa ympäristössä yrityksen suhteellisen kilpailuaseman määrittäminen on vaikeampaa kuin stabiilissa ympäristössä. Kilpailijatiedon kerääminen, kilpailijoiden analysointi toisaalta niiden valmiuksien, toisaalta kriittisten menestystekijöiden suhteen selventää kuvaa ja toimialan menestykseen johtavat tekijät tulevat yritykselle selkeämmäksi. Myös toimialaskenaarioiden luominen auttaa yritysjohtoa varautumaan mahdollisiin tuleviin toimialaa vahvasti koskettaviin muutoksiin. Analyysit ovat lisäksi ulotettava yrityksen yleiseen ympäristöön saakka.

Kilpailija-analyysin avulla yritys siis pystyy selkeämmin hahmottamaan oman suhteellisen kilpailuasemansa ja valmiutensa etenkin kriittisten menestystekijöiden suhteen. Kilpailuaseman parantaminen tai sen ylläpitäminen vaatii kuitenkin yritysjohtolta kykyä

strategiseen ajatteluun sekä vahvaa tahtotilaa. Mikäli heikkouksia pyritään parantamaan ja toisaalta vahvuuksia vahvistamaan, tulee yrityksen selkeästi sitoutua strategiseen muutokseen ja viedä muutos johdonmukaisesti loppuun saakka.

5. TUTKIMUSMENETELMÄT

5.1 Tutkimusote

Tieteellisessä tutkimuksessa tutkimusmetodin valinta perustuu tutkimusongelman asettamiin vaatimuksiin ja työn tavoitteisiin. Tämä tutkimuksen pääongelmana on selvittää kilpailijoiden suhteelliset vahvuudet ja heikkoudet epävarmalla liiketoiminta-alueella strategian valinnan apuvälineeksi. Kilpailijatieto antaa toimeksiantoyritykselle tietoa sen suhteellisesta kilpailuasemasta ja niistä kilpailuetuun vaikuttavista tekijöistä, joilla on merkitystä halutun kilpailuaseman saavuttamiseen. Liiketoiminta-alueen tämän hetkinen kaaottisuus innoitti tutkijaa myös luomaan haastattelujen pohjalta muutamia toimialaa vahvasti koskettavia skenaarioita ja hahmottamaan kilpailijoiden kilpailuetujen tärkeyttä niiden suhteen.

Tutkimusotteet jaetaan perinteisesti kvalitatiivisiin ja kvantitatiivisiin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa, joka on eksploratiivisessa tutkimuksessa käytettävä tutkimustapa, aineistoa kerätään vapaamuotoisesti esimerkiksi haastattelemalla sekä havannoimalla tai kyselyllä (Hirsjärvi ym. 1992, 52). Kvalitatiivinen tutkimus soveltuu hyvin tiettyjen, yksilöitävissä olevien ilmiöiden, tapahtumien tai tapahtumaketjujen tutkimiseen. Haastattelun etuina voidaan pitää mm. sitä, että aiheiden välistä järjestystä voidaan säädellä tiedonkeruuvaiheessa, se sallii täsmennykset ja antaa enemmän mahdollisuuksia tulkita kysymyksiä. Lisäksi tutkijalla on paremmat mahdollisuudet motivoida haastateltavaa (Hirsjärvi & Hurme 1988, 31-32).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on aineiston teoreettinen edustavuus; aineistossa tulee olla esillä tutkimusongelman kannalta keskeiset piirteet (Uusitalo 1991, 80). Kvalitatiivinen tutkimusote ei sinällään aseta vaatimuksia haastattelujen määrällä. Nyrkkisääntönä voidaan pitää, että haastatteluja jatketaan niin kauan kunnes vastaukset eivät enää tuo ongelmaan uutta tietoa. Kvantitatiivinen tutkimus sitä vastoin perustuu tilastoaineistoihin ja/tai strukturoituihin haastatteluihin. Niiden tuloksia kuvataan numeeristen suureiden avulla. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on tärkeää, että tutkimusaineisto edustaa tilastollisesti havaintoyksiköiden muodostamaa perusjoukkoa. Kvantitatiiviselle tutkimustyyppille on myös tunnusomaista suuret otokset perusjoukosta (Seppälä 1998).

Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on tutkittavien ilmiöiden ymmärtäminen. Analyysin aineisto on useimmiten sanallisessa muodossa, mutta myös kuvallinen aineisto on mahdollinen. Yhteistä kvalitatiivisille tutkimuksille on pyrkimys kenttätilanteiden hyödyntämiseen havainnoinnissa, tietyn kokonaiskuvan aikaansaaminen käsillä olevasta ilmiöstä ja tutkijan asettautuminen ikäänkuin sisäisen tarkkailijan rooliin. Tutkija toimii ikäänkuin ”mittavälineenä” ihmisten arkirutiinien ymmärtämisessä ja analysoinnissa.

Tässä tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista tutkimusotetta. Kvalitatiivisen tutkimusotteen avulla etsitään niitä keskeisiä muuttujia, viitekehystä ja kehitetään hypoteeseja, jotka varsinkin jatkotutkimusten suorittamisen kannalta ovat relevantimpia ilmiön analysoinnissa. Selvää on, että kvantitatiivinen tutkimustapa ei käsillä olevien asioiden selvittämiseen olisi oikea ratkaisu. Tilanteessa, jossa on satoja, osin epävarmoja muuttujia, ei niiden kvantifiointi tuo tarvittavaa ymmärrystä. Tutkimusotteen valintaa puoltaa ensinnäkin aihealue itsessään; kilpailija-analyysi on arkaluontoinen aihe ja se onkin suoritettava hienovaraisesti. Myös tutkijan jatkuvaa läsnäoloa, kontrollia ja tarvittaessa kysymysten täsmentämistä vaaditaan. Saatava informaatio perustuu pieneen näytteeseen, mikä kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tunnusomaista. Liiketoiminta-alueesta, jolla tutkimus suoritetaan, ei myöskään ole kovinkaan runsaasti ajan tasalla olevaa sekundaarista tietoa. Valittu liiketoiminta-alue on hyvin pyörteinen ja jopa tutkimuksen aikana kysymyksiä on jouduttu muuntamaan vallitsevia olosuhteita vastaavaksi. Kvalitatiivinen tutkimustapa suo tutkimuksen onnistuneeseen suorittamiseen tarvittavan joustavuuden.

5.2 Näytteenotto

Tutkimuksen aineiston keräys aloitettiin haastattelemalla vapaamuotoisesti toimeksiantoyrityksen henkilökuntaa niin Suomessa kuin kohdealueellakin. Osa tarvittavista tiedoista löytyi myös sekundaarisista lähteistä. Henkilökunnan kanssa käymien keskusteluiden pohjalta syntyi haastattelurunkoon tarvittavien kysymysten aihepiirit sekä luonne. Alustava kysymyslista käytiin yhdessä läpi toimeksiantajan kanssa. Toimeksiantaja tarkisti kysymysten kattavuuden ja poisti toisaalta turhat kysymykset.

Kenttätutkimus kohdealueella suoritettiin toimeksiantoyrityksen osoittamien potentiaalisten haastateltavien rekrytoimisella kyselyyn. Venäjällä ei ole mahdollista etukäteen sopia haastatteluista, tutkija menikin niin maahantuojille, vähittäisjakelijoille kuin kauppoihinkin ilman etukäteistä ajanvarausta. Haastateltavat siis muodostuivat etukäteen potentiaalisiksi luokitelluista henkilöistä sattuman sanelemana. Vastaajien joukko muodostui hyvin heterogeenisesta ryhmästä; toisaalta mukana oli jakelukanavan johtoporrasta, toisaalta tutkija seurasi myyntireppuria myyntikäynneillään ja haastatteli tätä epävirallisesti työn ohessa. Vähittäiskaupassa ja tukkutoreilla sekä kyseltiin että havainnoitiin. Haastattelujen kesto vaihteli kahdestakymmenestä minuutista aina puoleentoistatuntiin. Haastattelut käytiin venäjäksi, kysymykset oli ennalta käännetty vastaanottajan äidinkielelle. Kysymysrunkoa ei kuitenkaan annettu haastateltavan tarkasteltavaksi. Tällä varmistettiin vastaajan motivaation ylläpitäminen ja tietty kulttuurien välinen jännite sekä keskinäinen arvonanto.

5.3 Teemahaastattelurunko

Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto, ns. puolistrukturoitu haastattelu. Strukturoidussa haastattelussa kysymysrunko on tarkasti ennalta määrätty. Avoin haastattelu sitä vastoin on vapaa ja rakenteeltaan joustava. Hirsjärvi & Hurme (1988, 42-52) kutsuu teemahaastatteluksi haastattelua, joka sisältää tietyt aihepiirit ja tema-alueet, mutta jolta puuttuu strukturoidulle haastattelulle luonteenomainen kysymysten tarkka muoto ja järjestys.

Tutkimuksen työkaluksi valittiin teemahaastattelu nimenomaan, koska ei haluttu rajoittaa haastattelun etenemisjärjestystä. Kysymysten lomassa haluttiin myös kuulla vastaajien mielipiteitä ja vaikutteita niin kilpailijoista kuin toimialasta itsessään. Strukturoidulla kaavakkeella tähän ei olisi päästy. Teemahaastattelurunkoa testattiin lähinnä toimeksiantajan työntekijöiden keskuudessa. Lisäksi tutkija oli varautunut muuntamaan kysymyksiä tarpeen mukaan. Kuten edellä todettiin, haastattelu käytiin haastateltavan omalla äidinkielellä, mikä kirvoitti vastaajien kielet kertomaan asiasta laveamminkin. Vaikka Jyrinki (1976, 23) suositteleeikin nauhurin käyttöä vapaamuotoisessa haastattelussa, ei sitä historiallisten (vrt. KGB) syiden vuoksi voitu kaikissa tapauksissa toteuttaa. Tutkijalla olikin osittain apunaan

venäläistä syntyperää oleva avustaja, joka kirjasi tietoa simultaanisesti. On kuitenkin todettava, että kysymykset tuli pitää mahdollisimman konkreettisina ja yksinkertaisina juuri niiden ainutkertaisuuden takia.

5.4 Empiirisen tutkimuksen suorittaminen

Niin henkilökunnan haastatteluja kuin sekundaaristakin tietoa kerättiin pitkin syksyä 1998. Varsinainen kenttätö suoritettiin Moskovassa marraskuun 1998 aikana. Toimeksiantoyrityksen paikallisedustajan kanssa tehtiin alustava haastattelusuunnitelma, jota seurattiin niin pitkälle kuin mahdollista. Muutoksia ilmaantui joka päivä ja suunnitelmaa muutettiin sen mukaisesti.

Haastattelut aloitettiin kertomalla tutkimuksen tarkoitus ja korostettiin haastateltavan tärkeää panosta tutkimukseen. Haastateltavat olivat lähes poikkeuksetta jännittyneitä ja keskustelu karkasi helposti toimialan ulkopuolelle. Ensimmäiset kysymykset yleensä valaisivat haastateltavan yleistä tietämyksen tasoa ja tutkija teki nopean analyysin siitä, mitä todella ko. henkilöltä kannatti kysyä jottei kysymyksenasettelu olisi muodostunut haastateltavalle ylivoimaiseksi. Tutkijaan suhtauduttiin yleensä kunnioittavasti. Venäläinen pitää siitä, kun ulkomaalainen puhuu hänen omaa kieltään. Koska tutkija sen lisäksi vielä oli nainen, kieltäytymisprosentti jäi melko alhaiseksi. Tutkijan aiheuttama pieni kulttuurishokki palveli siis tässä tapauksessa erittäin hyvin.

Tutkimuksessa haluttiin varsinaisten konkreettisten tietojen lisäksi tunnistaa toimialalle kriittiset menestystekijät. Käsitteen määrittely aiheutti jonkin verran hämmennystä, mutta lopulta yleensä haastateltava oivalsi, mistä oli kysymys. Haastattelujen lopuksi tutkija vielä varmisti, oliko kaikki olennaiset asiat tulleet esille. Poikkeuksetta kysymysrunko koettiin kattavaksi ja mainittavia lisäyksiä ei tullut.

Haastattelujen lisäksi käytettiin hyväksi toimeksiantajan tutkimuslaitoksilla teettämiä tutkimuksia. Kilpailijoiden hintalistoja kerättiin ja vuosikertomuksiin tutustuttiin. Havainnointi oli yksi merkittävimmistä tutkimusmenetelmistä; tutkija osallistui myyntitapahtumiin niin vähittäiskaupassa kuin tukkutoreillakin ja samalla tarkkaili myymälöiden yleistä sortimenttia.

5.5 Tutkimuksen luotettavuus

Keskeistä tieteelliselle tutkimustyölle on menetelmälle asetettava luotettavuus. Menetelmän luotettavuus riippuu mm. siitä, miten hyvin tutkija on pystynyt muodostamaan valittua teoreettista viitekehystä vastaavat, todellisuutta kuvaavat kysymykset (Hyvönen & Vanhala 1994, 70-72). Tulosten luotettavuutta laajemmin pohdittaessa joudutaan ottamaan kantaa tutkimuksen validiteettiin sekä reliabiliteettiin.

5.5.1 Validiteetti

Menetelmän validiteetti eli pätevyys on sitä korkeampi, mitä paremmin mittaus kohdistuu juuri siihen, mitä tutkimuksella on ollut tarkoitus mitata (Uusitalo 1991, 84; Yin 1989, 29). Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen. Sisäistä validiteettia on tutkimuksessa, jossa eri teoreettisten ja käsitteellisten määritteiden suhde toisiinsa on looginen. Ns. terveen järjen käyttäminen parantaa sisäistä luotettavuutta mm. sillä, että kysymyksistä muodostetaan mahdollisimman yksinkertaisia.

Tässä tutkielmassa sisäinen validiteetti pyrittiin varmistamaan perehtymällä syvällisesti aihealuetta käsittelevään kirjallisuuteen. Tutkijan aikaisempi tietämys niin tutkittavasta liiketoimintaympäristöstä kuin toimialastakin selkeyttivät teemahaastattelussa kysyttävien tarpeellisten asioiden hahmottamista.

Ulkoinen validiteetti ilmaisee teoreettisten johtopäätösten ja empiirisen aineiston välisen suhteen sekä yleistettävyyden tutkimuksen ulkopuolelle. Haastattelututkimuksissa aineistoa voidaan pitää ulkoisesti validina myös silloin, kun haastateltu on antanut todenmukaista tietoa (Grönfors 1982, 174). Ulkoinen validiteetti pyrittiin saavuttamaan mahdollisimman selkeällä tulosten esittämisellä, erottamalla empiria ja teoria voimakkaasti toisistaan niin, että sama teoreettinen viitekehys olisi soveltunut myös toiseen epävarmaan liiketoimintaympäristöön ja toimialaan.

Tutkimuksen sisältövaliditeettia voidaan pitää myös hyvänä, koska haastateltavat olivat kyseisen aihealueen ja toimintaympäristön asiantuntijoita. Tarvittaessa esitettiin tarkentavia

lisäkysymyksiä. Haastateltavat suhtautuivat olosuhteisiin nähden kysymyksiin positiivisesti ja vastasivat melko avoimesti. Todennäköisesti historiallisista syistä kaikkein arkaluonteisimpia asioita kuten kilpailijoiden hintoja ei lausuttu ääneen, vaan haastateltava kirjoitti ne paperille ja osoitti ne tutkijalle.

5.5.2 Reliabiliteetti

Reliabiliteetista puhuttaessa tarkoitetaan mittauksen tai mittarin pysyvyyttä, ei-sattumanvaraisuutta (Uusitalo 1991, 84; Yin 1989, 41-45; Eskola 1973, 77). Haastattelututkimus on reliabiliteetti silloin, kun se ei sisällä ristiriitaisuuksia (Grönfors 1982, 175). Tutkijan luoma rekonstruktio tulee olla yhdenmukainen todellisuuden konstruktion kanssa. Kun tutkimusta toistetaan tai suoritetaan rinnakkaismittaus, tulee tulosten pysyä alkuperäisiin nähden samankaltaisina. Mitä vähemmän tuloksissa on sattumanvaraisuutta, sitä suurempi on reliabiliteetti (Seppälä 1998).

Reliabiliteetin mittaus ei kuitenkaan ole ongelmaton. Mikäli käytetään uusintamittauksia aika ja edellinen mittaus voivat vaikuttaa uusintamittauksen tuloksiin. Haastateltavat ikäänkuin oppivat edellisestä kyselystä. Myös rinnakkaismittauksessa ongelmana lähinnä on löytää kaksi erilaista mittaria, jotka kuitenkin kohdistuisivat samaan ilmiöön. (Seppälä 1998)

Reliabiliteetti ei siis paljasta systemaattista virhettä vaan kysymys on satunnaisvirheistä. Niitä voi syntyä mm. siitä, että vastaaja muistaa väärin tai ymmärtää kysymyksen eri tavalla kuin oli tarkoitettu. Teemahaastattelussa kysymysten tulisi olla mahdollisimman yksiselitteisiä. Tässä tutkimuksessa kysymykset pidettiin lyhyinä ja ytimekkäinä ja aineisto kerättiin saman, esitestatun lomakkeen avulla. Reliabiliteettia lisäsi myös se, että tutkija suoritti itse kaikki haastattelut.

Reliabiliteettia voidaan parantaa myös nauhoittamalla haastattelut. Etukäteen suunniteltu haastattelurunko auttaa suorittamaan kysymykset aina samansisältöisinä. Kuten edellä jo todettiin, tässä tutkimuksissa suoritettuja kysymyksiä ei olosuhteiden pakosta ole voitu nauhoittaa kuin osittain. Sitä vastoin haastattelurunko on suunniteltu etukäteen. Haastattelurunko löytyy tämän tutkimuksen lopusta liitteenä.

Tutkimuksessa käytettiin haastattelujen lisäksi havainnointia ja sekundääristä aineistoa lisäämään aineiston luotettavuutta. Sekundäärinen aineisto oli pääosin lähtöisin luotettavista suomalaisista, ajan tasalla olevista julkaisuista. Toimeksiantajan tutkijan käyttöön antamat toimialatutkimukset olivat merkittävien kansainvälisten tutkimuslaitosten tekemiä ja siten luotettavia. Metodien välinen triangulaatio antoi samansuuntaisia tuloksia. Triangulaation perusajatuksenahan on, että kaikilla aineistoilla on omat virhelähteensä, mutta myös vahvuutensa. Tulosten ei tarvitse olla yhtäpitäviä, kunhan ne eivät ole ristiriitaisia (Seppälä 1998). Eri menetit vahvistivat tutkijan tekemiä johtopäätöksiä.

6. EMPIIRISET TULOKSET: MOSKOVA PASTILLIVALMISTAJIEN LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ, TOIMIALAN EPÄVARMUUSTEKIJÖIDEN KARTOITTAMINEN JA KILPAILIJA-ANALYYSI

Seuraavaksi esitellään empiirisen tutkimuksen tulokset. Venäjä liiketoimintaympäristönä perustuu alan kirjallisuuteen ja osin tutkimuksen aikana esiintyneisiin sanomalehtiartikkeleihin. Tutkimus kuitenkin aloitettiin ennen Venäjän talouskriisiä elokuussa 1998, joten itse kriisiä käsitellään vain pintapuolisesti. Tämä siitakin syystä, että käsillä oleva tieto sen vaikutuksista on hyvin epämääräistä ja niukkaa. Keskittymällä ennen kriisiä olevaan tilanteeseen todennäköisesti löydetään kuitenkin selkeämpi kehityksen trendi; tämän hetkisen kriisin uskotaan olevan tilapäistä eikä siten vaikuttavan maan yleiseen kehitykseen muutoin kuin hidastavasti.

Toimialan kuvauksesta eteenpäin tutkimus perustuu suurimmaksi osaksi tutkijan tekemiin havaintoihin, teemahaastatteluihin ja epävirallisiin keskusteluihin asiantuntijoiden kanssa. Kriittisten menestystekijöiden kuvauksessa on pyritty löytämään tapa, jolla tämän hetkisen kriisin mahdolliset sivuvaikutukset menestystekijöiden toiminnassa eliminoiduisivat. Siten valtaisan muutospaineen alainen kilpailuympäristö on ikäänkuin hetkeksi yritetty pysäyttää.

6.1 Venäjä liiketoimintaympäristönä ja markkina-alueena

Poliittiset mullistukset Neuvostoliitossa vuosina 1989-1991 avasivat tien kohti monipuoluejärjestelmää ja markkinataloutta. Aikaisemmin tiukan suunnitelmatalouden valtio joutui uudistamaan ja luomaan monia markkinatalouteen siirtymisen edellytyksinä olevia tekijöitä. Jäsennettäessä muutosprosessia yleisesti sosialistisissa maissa, taloudellisen reformin päätehtävinä voidaan pitää vakauttamista, ts. talouden tasapainottamista; hintojen, yritysten ja ulkomaankaupan vapauttamista; valtio-omistuksen purkamista ja liikelaitosten yksityistämistä sekä tuotannon uudelleenorganisointia ja suuntaamista (Hirvensalo 1996, 75).

Venäjällä useimpien kulutustavaroiden hinnat vapautettiin vuoden 1992 alussa ja ruplan vaihtokurssi muuttui markkinaperusteiseksi samaisen vuoden aikana. Vakauttaminen sitä vastoin on ollut vaikeampi saavuttaa. Hintojen vapauttamisen yhteydessä inflaatio nousi

vuositasolla lähes 2000 prosenttiin (Economic Survey of Europe 1997, 231). Inflaation taustalla oli useita syitä: keinoitekoisesti säädellyt hintarakenteet, patoutunut kysyntä, valtion kassavajeen rahoitus keskuspankin painamalla ylimääräisillä ruplilla ja Neuvostoliitosta irtautuneiden IVY-maiden oikeus painaa ruplia, joilla ne maksoivat energiaostonsa Venäjältä (Aromäki 1998, 61).

Yksityistäminen alkoi Venäjällä heti vuonna 1992 parlamentin hyväksyttyä yksityistämishjelman. Vuoden 1993 alussa jokainen Venäjän kansalainen sai 1000 ruplan voucherin. Yksityistäminen onnistuikin odotetusti ja vuoden 1994 loppuun mennessä yli 90 % valtio-omisteisista yrityksistä, jotka osallistuivat ohjelmaan, oli saatettu yksityiseen omistukseen. Vuonna 1995 noin 50 % kaikista valtio-omisteisista yrityksistä oli yksityistetty. (Hirvensalo 1996, 75-76)

Rakennemuutos ja erityisesti tuotannon uudelleenorganisointi- ja suuntaaminen on ollut hitaimmin edistynyt reformi. Valtiojohtoisten yritysten uudelleenorganisointi ja kysyntälähtöisen tuotannon kehittäminen on ollut pitkälti yksinomaisesti ulkomaankauppaa käyvien yritysten mielenkiinnon kohteena, jonka seurauksena paikalliset asiakkaat ja kysyntä on unohdettu. Oletukset yksityistämisen mukanaantuomasta kiinnostuksesta yritysten uudelleenorganisointiin ovat osoittautuneet virheelliseksi. (Hirvensalo 1996, 76)

Rahassa mitattuna Venäjän markkinat eivät vastaa maan kokoa ja väestön määrää. Venäjän BKT on noin viisinkertainen Suomen bruttokansantuotteeseen nähden. Kulutuskysynnän arvo vuonna 1996 oli noin 1000 miljardia markkaa (Lehto 1998, 23). Elintarvikkeiden tuonti Venäjälle koetaan vaikeaksi. Syyt piilevät niin suurvalta-ajattelussa kuin puhtaassa protektionismissakin. Jotkut ovat huolestuneita Venäjän puolustuskyvyn uskottavuudesta maan ollessa riippuvainen ulkomaisten elintarvikkeiden tuonnista. Venäjän elintarvikkeiden ja niiden raaka-aineiden tuonnin arvo oli vuonna 1996 n. 40 mrd markkaa (Lehto 1998, 41). Suomen elintarvikeviennin osuus samaan aikaan oli noin 1,7 mrd markkaa. Suomen viennin suurimmat nimikkeet olivat margariinit (n. 190 mmk), juustot (n. 160 mmk) sekä suklaa (n. 151 mmk). (Tullihallitus 14.8.1997)

Ulkomaisten yritysten myyntituottojen määrä ja niiden kehitys tulevaisuudessa Venäjän markkinoilla riippuu mm. siitä, miten Venäjän talouselämä kasvaa kansainvälisessä

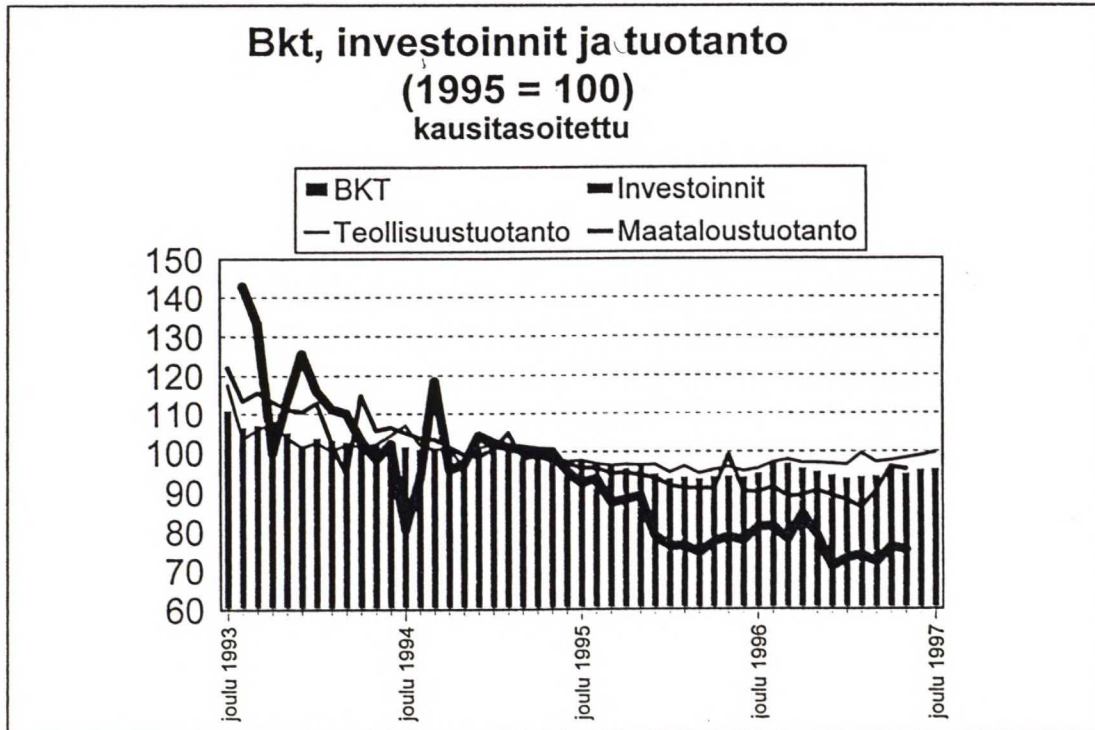
taloudessa. Kysynnän kasvulle on tärkeää, että myös Venäjän oma tuotanto ja kauppa kasvavat. Seuraavassa tarkastellaan Venäjän makroympäristöä, sen taloudellista, poliittista, sosioekonomista ja teknologista tilannetta.

6.1.1 Venäjän taloudellinen tilanne

Venäjän talous on täynnä ristiriitoja. Osa talouselämästä elää kaoottisessa katukaupan sekasorrossa, osa mahtaillee 20-kerroksisten toimitilojensa mahtavuudella. 1990-luvun alun inflaatiokierteestä on selvitty ja vuoden 1997 inflaatio jäi arviolta 9-10 prosenttiin (Russian Economic Trends 1997, 1).

Inflaation vastaisella politiikalla on ollut myös nurja puolensa. Venäjän teollisuustuotanto on romahtanut ja se näkee pääsyllisenä nimenomaan tiukan rahapolitiikan. Tuotanto seisoo käteisvarojen puutteessa, tuotteiden kilpailukyvyyn tai raaka-aineiden puutteessa eikä investointihalukkuutta ole (Aromäki 1998, 61). Viimeisen parin vuoden aikana tuotanto on kuitenkin jo hitaasti elpynyt. Varsinkin toimialoilla, joilla tuotanto oli vilkasta jo Neuvostoliiton aikana, on näkyvissä kysynnän muutoksia. Venäläinen kuluttaja osaa taas vaatia omia kansallisia merkkejään varsinkin makeis- ja elintarviketeollisuuden piiristä (Aromäki 1998, 292).

Kuvio 18. Venäjän BKT, investoinnit ja tuotanto



Russian Economic Trends 1/98, SVKK

Yksityistämisen yhteydessä ennustettiin suurten ulkomaisten investointivirtojen tulevan tukemaan Venäjän siirtymistä markkinatalouteen. Näin ei kuitenkaan tapahtunut. Syynä on Venäjän investoijia karkoittava lainsäädännöllinen, taloudellinen ja poliittinen epävakaus: verotus on ankara ja yleensä etukäteen tuntematon, yrityslainsäädäntö on puutteellinen ja rikollisuus on laajalle levinnyt. Toisena mahdollisena syynä pidetään yksityistämisprosessia itsessään. Osake-enemmistöt siirtyivät yritysten aikaisemmalle johdolle ja osaa osakkeista tarjottiin keinoitekoisen edullisin hinnoin pikavoittoja tavoitteleville ulkomaisille yrityksille eikä suinkaan mahdollisuutena investoida tuotannon uudelleenorganisointiin ja prosessien modernisointiin (Arenkov & Rakhmatullina 1997, 185). Vaikka Venäjän hallitus on viime vuosina tehnyt investoijia suosivia uudistuksia ja luonut investoinneille paremmat edellytykset, on maa edelleen yksi riskialttiimmista maista (Arenkov & Rakhmatullina 1997, 194).

Seuraavassa taulukossa on kuvattu Venäjän taloudellisen kasvun tunnuslukuja. Ennuste on vuoteen 2001 saakka.

Taulukko 1. Talouden kasvuennusteet vuoteen 2001 saakka EIU:n mukaan

	1996	1997	1998	1999	2000	2001
BKT, reaaliuutos %	-6,0	1,0	3,0	5,0	5,0	5,0
Investoinnit	-14,0	0,0	7,0	10,0	10,0	11,0
Teollisuustuotanto	-5,0	2,0	5,0	5,0	5,5	5,5
BKT/capita valuuttakurssin vaihteluihin perustuen	3 099	3 274	3 559	3 974	4 430	4 837
BKT/capita ostovoimapari- teetin mukaan	4 180	4 352	4 620	4 996	5 844	5 844
Työttömyysaste %	9,5	10,0	11,0	10,0	8,0	8,0
Budjettivaje (% BKT:sta)	-5,5	-5,0	-4,0	-4,0	-3,5	-3,0
Inflaatio (% vuoden lopussa)	21,8	19,0	18,0	16,0	15,0	11,0
Vaihtokurssi RUR1:USD1	5 140	5 900	6 700	7 300	7 900	8 400
Tavaravienti (mrd USD)*	70,1	71,3	77,9	85,0	93,2	101,5
Tavaratuonti (mrd USD)*	46,2	51,6	59,2	68,0	78,2	84,8
Kauppatase (mrd USD)*	23,9	19,8	18,6	17,0	15,0	16,7
Vaihtotase (mrd USD)*	13,0	6,6	3,3	-1,2	-6,0	-6,0
*poislukien IVY-maat						
Ulkomainen velka (% BKT:sta)	23,6	23,5	22,8	21,3	20,1	19,2

Business Russia 1/1997

Vähintään kolmannes, mutta ehkä jopa yli puolet Venäjän elinkeinotoiminnasta jää verottajan ja samalla tilastoinnin ulkopuolelle. Erityisen laajaa harmaa toiminta on palvelualoilla, jotka ovat viime vuosina kehittyneet voimakkaasti. Yrityksissä on usein kaksoiskirjanpito, verottajalle näytettävä tili ja kymmeniä muita pankkitilejä, joilla rahat varsinaisesti pyörivät. Vastaavasti henkilökunnalle maksetaan paperilla alhaisia nimellispalkkoja ja pimeästi aivan toisenlaisia summia. (Sailas ym. 1996, 207)

Yksi harmaan talouden tunnusmerkkejä on runsaan käteisen käyttö. Siihen on syynä lähinnä pankkijärjestelmän puutteet, mutta myös verotussyyt. Yritystä verotetaan Venäjällä kolmella perusteella: ensiksi myyntitulojen mukaan ottamatta huomioon yrityksen tuotto, toiseksi maksettujen palkkojen mukaan ja vasta kolmanneksi asetetaan voittovero. Yrityksen veroprosentti voi siis nousta yli sadan ja tappiolliselle yritykselle voidaan määrätä huomattavat verot (HS 14.7.1998). Veronkierto on toistaiseksi kuitenkin vielä yksinkertaista puutteellisen

verotusjärjestelmän takia. Rahansa voi sijoittaa esimerkiksi kiinteistöön tai maahan, selittämätöntä omaisuuden lisäystä ei Venäjän lainsäädännössä tunneta (Sailas ym. 1996,208).

Venäjän tulevaisuuden kannalta on keskeistä, miten harmaa raha toimii, ohjautuuko se talouden vaatimiin investointeihin vai ei. Venäjän keskuspankki on yrittänyt viime vuosien aikana tehostaa ulkomaankaupassa mukana olevien pankkien vastuuta myös viennistä saatujen valuuttatulojen kotiutuksessa, ja pääomapaon on arveltu viime vuoden aikana hidastuneen. (Sailas ym. 1996, 210)

Ulkomaisten yritysten häiriöttömälle toiminnalle on pankkisektorin toimivuus elinehto. Minimaaliset oman pääoman vaatimukset ja muut kontrollivaatimukset lisäsivät pankkien lukumäärää 1990-luvun alussa räjähdysmäisesti. Vuoden 1997 alussa Venäjällä oli yhteensä hieman yli 2 000 pankkia, joista suurin osa on keskittynyt Moskovaan. Pankkisektorin nopean kasvun takia Venäjän keskuspankin on ollut erittäin vaikea valvoa pankkien toimintaa. Pankkien välillä onkin suuria tasoeroja niin toiminnan luotettavuuden kuin osaamisenkin suhteen. Venäjän keskuspankin (Merita tutkimus 1997, 14) mukaan elinkelpoisia ja kannattavia pankkeja on alle puolet toimivista yli kahdesta tuhannesta pankista. Ulkomaiset yritykset ovatkin joutuneet pitkälti luotottamaan paikallisia yhteistyökumppaneitaan, mikä osaltaan tekee yritystoiminnasta entistä riskipitoisemman.

6.1.2 Venäjän poliittinen tilanne

Keväästä 1998 Venäjä on jälleen elänyt poliittisesti hyvin rauhatonta ja sekavaa aikaa. Pääministeri Tshernomyrdin ja hänen hallituksensa erotettiin. Tilalle nimitettiin nuori Kirijenko, jonka toimintakausi jäi runsaan kolmen kuukauden pituiseksi. Tällä hetkellä maan pääministerinä toimii Primakov, joka aikaisemmin toimi Venäjän ulkoministerinä. Asiantuntijoiden mukaan presidentti Jeltsinille tyypillistä ”divide et impera” tapaa toimia ei tule tälläkään kertaa sen enempää hämmästyä tai hätäntyä sen mahdollisista vaikutuksista maan taloudelliselle tilanteelle.

Poliittisesta epävarmuudesta huolimatta on myös muutamia merkittäviä reformeja saatu aikaan. Merkittävimpinä mainittakoon (Rußland 1998,8):

- Valtion talouden vakauttamista edistävät reformit
- Tuloverotuksen vähentäminen ja yksinkertaistaminen
- Taloutta koskevan lainsäädännön ja siinä olevien puutteiden korjaaminen
(mm. Investoinnit ja ulkomaankaupan ehdot)
- Maalain kehittäminen

Venäjää johdetaan yhä enenevässä määrin taloudellisen mahdin ehdoin. Vuotta 2000 voidaan pitää yhtenä kulmakivenä; nähtäväksi jää, kuka valtion johtoon siirtyy, kenet taloudellinen eliitti valitsee (Rußland 1998,8).

6.1.3 Venäjän sosioekonominen tilanne

Venäjän sosioekonomiset reformit vuosina 1992-1996 johtivat myös väestön elintason ja tulonlähteiden muutoksiin sekä eri väestöryhmien tuloerojen kasvuun. Rikkaita ja köyhiä oli aikaisemminkin, mutta tuloerot olivat verhoutuneita erilaisten jakelujärjestelmien suojiin. Eriarvoisuus kätkeytyi ennen mm. aluekomiteoiden muurien taakse ja sotateollisuuden yrityksiin. Talousmuutosten jälkeen eri väestöryhmien erilainen asema on muuttunut avoimeksi, näkyväksi ja tiedostettavaksi. (Muratshevan & Savulkin 1998, 32)

Venäläisen kuluttajan ostovoiman määrittely on hankalaa. Keskipalkkatilastot ovat osittain harhaanjohtavia, mutta kuitenkin suuntaa-antavia. Keskipalkkatilastojen luotettavuutta heikentää jo aiemmin tässä luvussa käsitelty harmaa talous; yritykset julkistavat vain osan maksetuista palkoista verotuksellisista syistä. Palkkatulojen osuuden kotitalouksien kokonaistuloista arvioidaan olevan vain kolmanneksen tai vain jopa neljänneksen luokkaa (Bäckman 1997,109).

Taulukko 2. Venäjän väestön jakautuminen keskitulojen mukaan

	Osuus väestöstä, %	Keskitulot kuukaudessa, USD
Erittäin rikkaat	2	yli 3000
Rikkaat	3	2000-3000
Toimeentulevat	15	1000-2000
Keskiluokka	20	100-1000
Vähävaraiset	20	50-100
Köyhät	40	alle 50
joista:		
Pohjalle vajonneet	10-12	

Muratseva & Savulkin 1998,35

Taulukosta voidaan havaita, että 23 %:lla Venäjän väestöstä kuukausitulot ylittävät 1 000 dollaria. Näistä noin 2 % muodostaa rikkaimman eliitin. Sosiaalisesti tämä ryhmä ei kuitenkaan ole yhtenäinen. Heidän joukossaan on virkamiehiä, erittäin rikkaita “uusvenäläisiä” sekä alamaailman liike- ja rikollisen toiminnan johtomiehiä. Toisaalta 40 % Venäjän väestöstä saa tuloja vähemmän kuin 50 dollaria kuukaudessa, mikä on alle virallisen toimeentulominimin. Huomionarvoista on, että näistä köyhistä 10-12 % on täysin yhteiskunnan ulkopuolelle vajonneita. Vähävaraisia on 20 %, joten suurin osa väestöstä elää toimeentulominimin rajoilla tai hieman sen yläpuolella.

Rikkaan ja köyhän Venäjän erottaa toisistaan siis varallisuus, mutta myös kulutuksen rakenne, elämänarvot, käyttäytyminen ja eettiset normit. Enää ei kuitenkaan voida puhua pelkästään köyhistä ja superrikkaista kansalaisista, vaan vuodesta 1995 on voitu havaita myös keskiluokan hitaan kasvun. Venäjän keskiluokkaa on kuitenkin vaikea määritellä; monenkirjavaan ryhmään kuuluu mm. sivistyneistöä, poliitikkoja ja työläisiä pääosin 25-40-vuotiaiden ikäryhmistä (HS 22.07.1998).

6.1.4 Venäjän teknologinen tilanne

Venäjän tämän hetkisen teknologisen jälkeenjääneisyyden syyt ovat helposti osoitettavissa suunnitelmatalouden aikaansaannoksiksi. Viisivuotissuunnitelmissa teknologisen kehityksen

luonteen syvällisempi ymmärtäminen oli puutteellista. 1990-luvulla tutkimus- ja kehitystyö (t&k) romahti täydellisesti. Tilannetta ovat edelleen heikentäneet mm. kokemattomuus t&k:n tulosten kaupallistamisessa ja aivovuoto ulkomaille sekä liike-elämän palvelukseen. (Nironen 1994, 47)

Vaikka Venäjän valmiuksissa omaksua läntistä teknologiaa onkin samanlaisia puutteita kuin monilla kehitysmailla, on kuitenkin muistettava, että Venäjällä on korkeammalle kehittynyt teollinen kulttuuri, koulutettu väestö ja kattava kansallinen innovaatiojärjestelmä. Markkinatalouteen siirtyminen on antanut myös mahdollisuudet tehostaa uuden teknologian kehittelyä ja hyödyntämistä (Nironen 1994, 46). Ennen kaikkea perustuotteiden, lähinnä elintarvikkeiden vakaa elpyminen on alkanut ja jatkunut jo muutaman vuoden (Aromäki 1998, 291). Nähtäväksi jää, miten nopeasti kotimaisuuskampanja muodostuu todelliseksi uhkaksi ulkomaisille tuontielintarvikkeille.

6.1.5 Liiketoiminta ja kulttuuriset erityispiirteet

Venäjän kulttuuriset erityispiirteet liiketoiminnan suhteen otetaan tässä yhteydessä esille siksi, että niiden ainutlaatuisuus ja tärkeys verrattuna länsimaiseen käytäntöön on huomattava. Kulttuurin ymmärtäminen ja siihen oikealla tavalla reagoiminen voi muodostua yrityksen menestykselle kriittiseksi tekijäksi.

6.1.5.1 Henkilösuhdeverkoston merkitys liiketoiminnassa Venäjällä

Kuten edellä jo on käynyt ilmi, Venäjällä markkinatalouden oikeudellisen sääntelyn toimivuus on ongelmallista. Kaikki eivät noudata sääntöjä ja osa noudattaa niitä oman tulkintansa mukaan. Venäjä elää ajanjaksoa, jossa kauppaoikeus on vasta kehittymässä. Tarvitaan siis korvaavia mekanismeja kuten henkilösuhteita säätelemään liiketoimintaa. Henkilösuhteet ovat Venäjän kaupan erityispiirre. Toimiakseen kauppasuhteita helpottavalla tavalla henkilösuhteiden tulee perustua osapuolien keskinäiseen luottamukseen; henkilöverkoston rakentaminen lähtee enemminkin substanssipohjalta, ei siitä, että rahalla ostetaan ihmisiä, vaan tietojen vaihdon kautta ja henkilökohtaisella kanssakäymisillä (Aromäki 1998, 300).

Salmi (1995) on analysoinut idänkauppaa käyvän suomalaisyrityksen selviytymistä Venäjän markkinatalouden muutoksessa. Salmen mukaan strateginen sopeutuminen muutoksiin ja kilpailuaseman parantaminen edellyttävät toimintaympäristön hahmottamista verkostona, sekä yksittäisten vuorovaikutussuhteiden määrätietoista kehittämistä. Salmen mukaan ongelma on siinä, että idänkauppaa on tarkasteltu perinteisesti ainoastaan makrotasolla ja todellisiin prosesseihin perehtyminen on ollut vähäistä. Uusien olosuhteiden hahmottamiseksi näkökulman tulisikin keskittyä myös käytännön tasolle.

Myös Bäckmanin (1997, 42) mukaan Venäjällä keskeinen liikkeenjohdon taito on henkilösuhdeverkostojen luomiseen ja ylläpitämiseen liittyvä osaaminen. Yritysten väliset suhteet nähdäänkin usein henkilösuhteisiin perustuvina ja niitä pidetään liiketoiminnan keskeisenä pääomana. Henkilösuhteiden voidaan katsoa jopa muodostavan epävirallisen järjestelmän, joka myös korvaa osittain viralliset instituutiot ja oikeusjärjestelmän: ne edistävät laillista liiketoimintaa, ehkäisevät korruptiota ja edistävät markkinatalouden kehitystä.

Liikkeenjohdon toiminnassa henkilösuhteilla on erilaisia tehtäviä, joilla voidaan esim. ennakoida tulevaa kilpailuympäristöä, luoda toimintaedellytyksiä ja vähentää riskejä. Bäckman (1997, 48) esittää henkilösuhteiden tehtäviksi seuraavia:

1. Sosiaalinen pääoma. Henkilösuhteet ovat liiketoiminnan pääoma niin toimintaa aloitettaessa kuin harjoitettaessakin.
2. Riskien ennakointi. Hyvät henkilösuhteet sidosryhmiin edistävät yritysturvallisuutta; voidaan vakuuttua esimerkiksi uuden asiakkaan luotettavuudesta ja maksukyvyystä tai välttää sekaantumasta rikolliseen toimintaan.
3. Markkinatiedon hankinta. Venäjällä markkinoita koskevaa julkista informaatiota on niukasti tarjolla. Henkilösuhteilla on keskeinen merkitys liiketoiminnalle välttämättömänä tiedon hankintakanavana.
4. Liikekumppanin arviointi. Henkilösuhteiden kautta saatuihin suosituksiin on voitava luottaa, sillä muita tiedonlähteitä ei juurikaan ole.

5. Uusien suhteiden luominen. Vanhojen suhteiden avulla voidaan luoda uusia suhteita. Uusi liikesuhde voi esimerkiksi syntyä suosituksen kautta. Suosittelijan lausunto määrittelee uuden suhteen luonteen. Luotettavan henkilösuhteen kautta syntyneen uuden suhteen luotettavuus on yleensä samanlainen.

6. Palvelusten vaihto. Henkilösuhdeverkostot perustuvat yleensä vastavuoroisuuteen, jossa palvelus maksetaan takaisin samansuuruisena palveluksena. Järjestelmä muodostaa eräänlaisen suhdetalouden.

7. Status. Sosiaalisena pääomana henkilösuhteet vaikuttavat menestyksen lisäksi myös arvostukseen. Hyviä suhteita omaavat henkilöt nauttivat poikkeuksellista arvostusta liiketoimintaympäristössään. Suhteet ovat keino sosiaaliseen nousuun tai aseman ylläpitämiseen.

6.1.5.2 Rikollisuus ja korruptio

Tavallisessa kaupankäynnissä, jossa tavara joutuu kosketuksiin viranomaisten kanssa ainoastaan tullauksen yhteydessä, ei ulkomaisella yrityksellä juurikaan ole muita viranomaisyhteyksiä. Tilanne muuttuu kuitenkin toisenlaiseksi siinä vaiheessa, kun ulkomainen yritys aloittaa paikallistuotannon. Vaikka paikallistuotannon johdosta yritys saa tiettyjä verohelpotuksia, monimutkaistuu liiketoiminta erilaisten viranomaisten vaatimien lahjusten muodossa. Oman tuotannon kohdalla saattaa ongelmaksi muodostua niin paikallinen palo- kuin saniteettiviranomainenkin. Myös kaupunki haluaa osuutensa. Lahjusten määrä on yleensä riippuvainen yrityksen koosta. Pienemmiltä yrityksiltä vaaditaan yleensä lahjuksia väri-TV:stä ylöspäin kun taas suuremmat yritykset joutuvat rahoittamaan palokuntaa savusukelluspuvuista aina uusiin paloautoihin tai toimitiloihin saakka (Vidgren haastattelu 24.11.1998).

Viranomaisten lahjonta on kuin kaksiteräinen miekka. Toisaalta ulkomainen yritys on pakotettu siihen; saniteettiviranomaisen vallassa on jopa keskeyttää tuotanto. Toisaalta yritys syyllistyessään lahjontaan rikkoo lakia ja joutuu helposti noidankehään. Tietävästi moni suuri yritys on ratkaissut ongelman suorittamalla lahjukset kolmannen osapuolen toimesta. Aromaan

ja Lehden (1996, 38) tutkimuksen mukaan korruptio Venäjällä ei kuitenkaan kansainvälisesti arvioiden ole poikkeuksellisen yleistä. Tutkijoiden kyselyyn lähes puolet vastanneista yrityksistä ei oman ilmoituksensa mukaan ollut kohdannut lahjomavaateita.

Yrityksen toimintamuodon lisäksi yritysturvallisuuteen olennaisesti vaikuttaa toimiala. Teollisuus ja vähittäismyynti ovat huolehtineet turvallisuudestaan kattavimmin erilaisten yritysvartiointisopimusten muodossa. Olennaisin ulkomaiseen yritykseen kohdistuvat rikollisuusriski on kiristys; tutkimuksen mukaan joka toinen Pietarissa toimineista yrityksistä oli vuoden 1994 aikana joutunut ainakin jonkin asteisen kiristyksen tai painostuksen uhriksi (Aromaa & Lehti 1996, 10)

6.1.6 Tämän hetkinen tilanne

Venäjällä tällä hetkellä vallitsevan kriisin juuret ulottuvat jo kevääseen 1998, vaikka tilanne riistäytyi kaikkien tietoisuuteen ruplan romahtaessa 17. elokuuta 1998. Äkillinen romahdus todisti sen, että Venäjän kansantalous on heikko kestäämään ulkoisia häiriöitä. Sisäisesti se on kehittynyt kieroutuneeksi oligogarkien, Venäjän vaikutusvaltaisten rahamiesten peliksi (HS 11.9.1998).

Sergei Kirijenkon pääministerikausi jäi vain neljän kuukauden pituiseksi ja tällä hetkellä maan pääministerinä toimii Jevgeni Primakov, jota länsimaat arvostavat, vaikka hänen aiempi ulkopolitiikkansa painopiste onkin selvästi ollut Venäjän suurvalta-aseman pelastamisessa eikä yhteistyössä lännen kanssa (HS 11.9.1998). Uusi pääministeri asettaa etusijalle eläkkeiden ja rästiin jääneiden palkkojen maksamisen. Elvytysohjelman odotetaan merkitsevän muun muassa miljardien uusien ruplien painattamista ja sen mukana inflaation nopeutumista (HS 21.9.1998)

IMF hyväksyi heinäkuussa 1998 mittavan lainapaketin Venäjän auttamiseksi jaloilleen, mutta siitä huolimatta Venäjän markkinat syöksyivät yhä syvemmälle. Lainarahan tarkoituksena oli pelastaa rupla devalvaatiolta, keventää velanhoidon nopeasti kasvanutta raskautta julkiselle taloudelle ja parantaa markkinoiden horjuvaa luottamusta Venäjän kykyyn selvitä vaikeuksistaan. Rahat kuitenkin hävisivät välittömästi kuin tuhka tuuleen ja IMF:ää onkin

syötetty siitä, että se on vaatinut Venäjää yksityistämään valtion yrityksiä nopeammin kuin sillä on resursseja; maassa ei toistaiseksi ole institutionaalisia eikä asenteellisia valmiuksia siihen. IMF:n toimesta talouden rakenne ei siis ole uusiutunut vaan surkastunut entisestään (Kauppalehti Optio 3.9.1998, 27).

Venäjän julkinen talous kaatui pitkälti onnettomaan verotukseen niin viranomaisten kyvyissä kantaa veroja kuin koko verotusjärjestelmän omituisuuteen. Kuuliaisimpia veronmaksajia ovat olleet ulkomaalaiset. Heitä on vaikeassa tilanteessa myös eniten lypsetty samalla vähentäen niiden investointihaluja (Kauppalehti Optio 3.9.1998, 26). EBRD:n johtokunnan jäsen Kari Nars (Kauppalehti 2.9.1998, 13) arvioikin, että avaimet kriisin ratkaisuun lähtevät maan sisältä; Venäjä tarvitsee toimivan talouspolitiikan, hallinnon sekä pankki- ja verojärjestelmän. Kriisi on osoittanut, ettei läntisen markkinatalouden järjestelmää voida istuttaa Venäjälle nappia painamalla.

Kriisin vaikutusten uskotaan tervehdyttävän venäläisiä pankkeja. Ne ovat pääasiallisesti keskittyneet käymään kauppaa valtion velkapapereilla ja spekuloidaan osakkeilla. Yritykset ovat joutuneet maksamaan vuoden lainoistaan jopa 35 % korkoja. Konkurssilainsäädännön puutteellisuus ja kunnollisten maalakien puuttuminen on myös kasvattanut yritysluottojen riskejä. Lisäksi amerikkalaisprofessori Joseph Blasi arvioi, että kolme neljäsosaa yrityksistä on käyttänyt taseessaan olevat pankkilainat muualle kuin investointeihin. Analyttikkoarvioiden mukaan kriisin jälkeen Venäjälle jää 10-15 suurta pankkia (Kauppalehti Optio 3.9.1998, 24-25).

Ruplan syöksykierre pelästytti luonnollisesti myös tavallisen kansan, joka nopeasti vaihtoi ruplat dollareiksi sillä seurauksella, että rahanvaihto keskeytettiin. Elintarvikkeiden ostamiseen kansa kuitenkin tarvitsi ruplia, ja pian dollarien osto vaihtuikin jälleen ruplaostoiksi pankkien tietenkin hyötyessä molemmista transaktioista.

Kymmenet miljoonat venäläiset jäävät joka kuukausi ilman palkkojaan. Lännessä pelättiin alkusyksystä Venäjän kotitalouksien alati heikkenevän ostovoiman (hintojen korotukset tällä hetkellä keskimäärin kolminkertaiset aiempiin hintoihin nähden) johtavan mellakoihin. Näin ei kuitenkaan toistaiseksi ole tapahtunut, vaan kansan lähes yli-inhimillinen tyyneys ja

apaattisuus pitää osaltaan myös kadut turvallisina. Vaihdantatalouden osuus on joidenkin arvioiden mukaan jopa 70 % ja veroistakin tavarana tai palveluina hoidetaan 40 %.

Ulkomaisten yritysten näkökulmasta keskuskauppakamarin Jalas (Kauppalehti 17.9.1998, 4) pitää suurimpana ongelmana Venäjällä maksujärjestelmän toimimattomuutta. Useat yritykset ovat siirtyneet dollarikauppaan, mikä kuitenkin heikentää kauppaa kokonaisuudessaan. Kyse on lähinnä siitä, kuka kantaa riskin valuutan heilahduksissa. Jalaksen mukaan on kuitenkin tärkeää, että yritykset pitävät yllä luottamuksellista yhteistyötä ja ovat aktiivisia Venäjällä.

Myös tanskalainen purukumin valmistaja Dandy (Kauppalehti 22.9.1998) arvioi, että suurin ongelma Venäjällä ei ole kysynnän vähentyminen, vaan nimenomaan pankkijärjestelmän toimimattomuus ja ruplan kurssin epävakaus. Lisäksi Dandy pitää mahdollisena, että Venäjän uusi hallitus rakentaa tuonnin esteitä ulkomaalaisille yrityksille. Paikallistuotantoa harjoittavat ovat tietenkin silloin etulyöntiasemassa. Ongelmaton ei suinkaan ole sekään vaihtoehto; suurimmat kompastuskivet ulkomaiselle investoijalle ovat tulli- ja verokysymysten ohella lainsäädännön epämääräisyys.

6.2 Pastillien toimiala-analyysi Moskovassa

Tässä tutkimuksessa pastilleiksi määritetään yhtäältä kurkkupastillit ja toisaalta ns. hengenraikastajat. Lasten pehmeät tai kovat hedelmäpastillit eivät kuulu tutkimuksen piiriin.

Maailmanlaajuisesti pastillien kulutusta edistävänä megatrendinä voidaan pitää ihmisten kasvavaa tarvetta pitää huolta terveydestään ja ennen kaikkea hygieniastaan. Kuluttajat pyrkivät nykyisin pikemminkin ennalta ehkäisemään sairauksia kuin hoitamaan reaktiivisesti jo syntyneitä sairauksia. Varsinkin nuorten kuluttajien keskuudessa nousee tärkeäksi ulkonäkö, johon liittyy vähäkaloristen tuotteiden preferointi, hoikkuus, valkoiset hampaat ja kaunis hymy. Vanhempien kuluttajien kohdalla kyse on pikemminkin terveyden ylläpitämisestä ja tässä yhteydessä ennen kaikkea suuhygieniasta. Oli motiivi mikä tahansa, kuluttajat eivät ole valmiita uhraamaan mukavuuttaan; kyse on pikemminkin tasapainoilusta terveyden ja mukavuudenhalun kesken.

Toinen toimialaa laajemminkin hyödyttävä trendi on ikääntyminen. Toisaalta ikääntyvät kuluttajat ovat luonnostaan terveydestään enemmän kiinnostuneita kuin muut ikäryhmät. Todennäköisesti myös tuotteet, jotka pystyvät tarjoamaan tietynlaista ennaltaehkäiseviä ja terveyttäedistäviä tuoteominaisuuksia, tulevat jatkossa nauttimaan myös valtioiden terveysviranomaisten tarjoamasta tuesta ja eduista.

Kolmas toimialan eduksi katsottava trendi on kuluttajien kasvava kiinnostus toiminnalliseen ravintoon. Alati kehittyvä tuntemus eri ainesosien terveellisyydestä ja toisaalta haitoista on kasvamassa. Toiminnalliset edut eivät kuitenkaan ole itsetarkoitus; ne koetaan lähinnä ylimääräisenä arvona korkean laadun ja hyviltä maistuvien tuotteiden parissa. Toisaalta teknologian jatkuva kehittyminen tekee pastilleille mahdolliseksi yhdistää hyvän maun ja toiminnallisen olemuksen.

Pastillien olemassaolo Venäjän markkinoilla on vielä sangen nuorta. Siinä missä hengen raikastaminen on ollut lännessä kasvava trendi jo vuosikymmeniä, Neuvostoliitossa koko käsite puuttui sanastosta, samoin kuin kurkkupastilli. Vasta 1990-luvun alussa on kansaa alettu opettaa raikkaan hengityksen puolesta lähinnä purukumin ja hammastahnojen taholta ja vasta viime vuosina pastillien toimesta. Megatrendejä ei siis sinällään voida yleistää venäläisiin olosuhteisiin. Ne näyttävät kuitenkin suuntaa, mihin ollaan menossa. Gallupin tekemän tutkimuksen tuloksena venäläisten tärkeimmät odotukset pastillien suhteen ovat seuraavat:

- hyvä tapa
- hyvä maku
- miellyttävä syödä
- korkea laatu
- hampaille hyvä
- hintansa väärtti
- maskuliininen
- erinomainen
- terveellinen
- nenän tukkoisuutta lievittävä
- pitkävaikutteinen

Ylläolevasta listasta nähdään pastillien käyttötarkoituksen vaihtelevan vasrsin laajasti. Tämä mahdollistaa luonnollisesti tulevaisuudessa tarkemman segmentoinnin ja markkinointitoimenpiteiden fokuksinnin.

6.2.1 Toimialan kiinnostavuus ja kehitysvaihe tuotteen elinkaaren pohjalta

Toimialan kiinnostavuutta analysoidaan tässä yhteydessä ainoastaan kysynnän ja tarjonnan näkökulmasta. Porterin viiden kilpailuun vaikuttavan voiman mukainen tarkastelu ei tutkimuksen toteuttamisen ja liiketoiminta-alueen tämän hetkisen tilanteen takia ole relevanttia.

Myös tuotteen elinkaaren pohjalta toimialan kehitystä Venäjällä on sangen vaikea analysoida. Porterin käyttämät tuotteen elinkaaren muuttujat eivät anna selkeää kuvaa toimialasta. Seuraavassa kuviossa esitetään lyhyesti toimialan tämän hetkistä kehitystä kuvaavat elementit.

Kuvio 19. Pastillien markkinat Venäjällä

Vaihe	Käynnistys	Kasvu	Kypsyys
Ostajat ja ostokäyttäytyminen		hitaasti laajeneva ostajaryhmä	
Tuotelaatu		hyvä; standardoitu tuote, ei enää lännen dumpausta	
Markkinointi		Mainonta, keskittymisen jakelun kehittämiseen	
Kapasiteetti			ylikapasiteettia
Hinta ja voitto		keskimääräinen hinta ja korkea kate-marginaali tuotteessa; pienten volyymien takia liiketoiminta kuitenkin tappiollista	
Kilpailu		muutamia kilpailijoita	

Kuvion perusteella voidaan todeta, että toimiala on kasvuvaiheessa. Tämän hetkinen kilpailutilanne on kuitenkin seurausta siitä, että useat valmistajat ovat vetäytyneet markkinoilta

epäonnistuessaan. Procter & Gamblen Vicks luovutti jo vuonna -95 epäonnistuessaan lanseerauksessaan. Samoista syistä markkinat ovat luovuttaneet Cadburyn (Bassett) Trevor Mint, Extra Mint ja Trevor Bassett. Myös voimakkaammat pastillit kuten Bassetin Sharps, Lofthousen Fisherman's Friend ja Leafin vastaava Storm ovat joutuneet poistumaan markkinoilta. Syynä lienee tietynlainen epäsymmetrisyys markkinoilla; tarjonta on ollut kehittyneempää ostajien kysyntään ja ostokäyttäytymiseen nähden. Suuri potentiaalisten kuluttajien joukko ei siis vielä ymmärrä pastillien toiminnallista tarkoitusta. Markkinoiden epäsymmetrisyys on todennäköisesti osaltaan vaikuttanut myös siihen, että toimialan kehitys on ollut hidasta ja varsinkin tämän hetkisen kriisin aikana moni epäsuorasti kilpaileva yritys pohtii vakavasti markkinoilta lähtöä. ”Hyvinä” aikoina saavutettu voitto on jäänyt odotettua pienemmäksi ja liiketoimintaa ei pystytä rahoittamaan vaikean ajan yli kovinkaan pitkään.

Toimialan tarjonta

Toimialaan tässä yhteydessä siis katsotaan kuuluvan puhtaiden kurkkupastillivalmistajien lisäksi hengenraikastajien valmistajat. Kurkkupastillivalmistajista ovat ainoastaan jäljellä Warner Lambertin Halls ja Leafin Mynthon. Hengenraikastajia sitä vastoin löytyy useimpia, joista merkittävimpiä ovat Van Mellen Mentos; Marsin Rondo; ja Ferreron TicTac. Kurkkupastillit ja hengenraikastajat muodostavat yli 95 % pastillien kokonaismyynnistä Moskovassa.

Mikäli toimialaa tarkastellaan kansainvälistymisen elinkaarimallin avulla, on Venäjän kaupassa todettu seuraavat kehitysvaiheet (Heikkinen, haastattelu):

1. Aloitusvaihe

-myynti exworks, CIP ja ennakkomaksuin

2. Alhainen sitoutuminen

- Edustustot Moskovassa, myöhemmin myös tärkeimmissä kaupungeissa
- maahantuonti, myynti ja jakelu paikallisten toimesta
- valuuttamaksut

3. Kohtuullinen sitoutuminen

- edustustot ja tytäryhtiöt
- oma maahantuonti ja mahdollinen varastointi
- markkinointi omissa käsissä, myynti ja jakelu paikallisilla DDP ja RUR-ehdoin
- vaiheittainen laajentaminen Venäjän euroopanpuoleiseen osaan

4. Investointivaihe

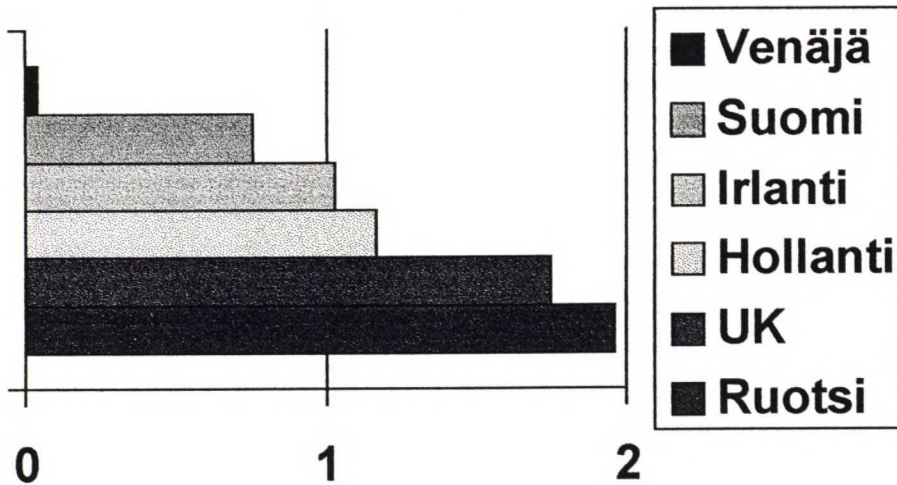
- paikallisvalmistus
- alueelliset myyntikonttorit ja/tai tytäryhtiöt
- jakeluverkon laajentaminen koko maata kattamaan
- myynti RUR-maksuin

Useimmat tutkimuksessa tarkasteltavat valmistajat ovat edenneet kolmanteen vaiheeseen, ja ainoastaan Rondo on aloittanut paikallisen valmistuksen. Ennen kriisiä syksyllä -98 useimpien tutkimuksessa olevien valmistajien strategiana oli siirtää tuotanto, ainakin osittain, esimerkiksi pakkaus liiketoiminta-alueelle. Tällä hetkellä tehdasinvestointihankkeet seisovat ja odottavat Venäjän talouden tasaantumista. Aika näyttää, pakottaako Venäjän heikkenevä kysyntä yritykset aloittamaan uudelleen vaiheesta yksi.

Toimialan kysyntä

Pastillien kulutus Venäjällä on vielä sangen vaatimatonta. Seuraavassa taulukossa nähdään tarkemmin pastillien suurkuluttajat maailmalla ja venäläisten sijoittuminen tärkeimpien pastillien kuluttajien suhteen.

Kuvio 20. Pastillien kulutus valituissa maissa 1997 kg/cap/v



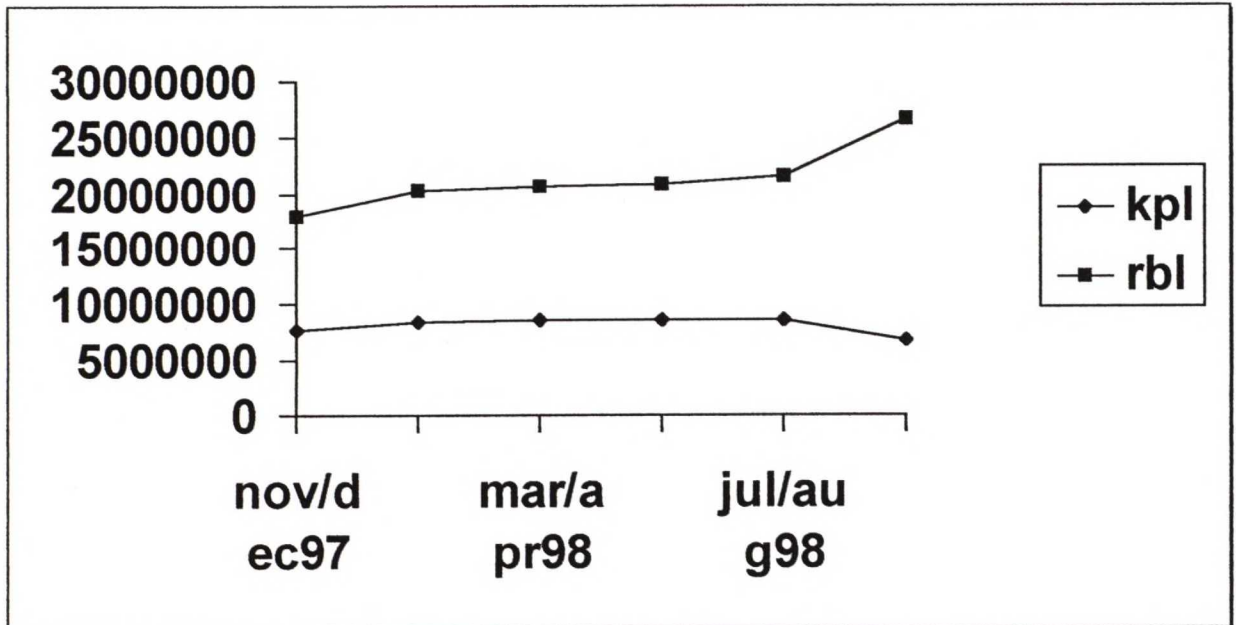
Datamonitor 1998

Luvuissa ovat mukana niin apteekin tarjoamat kurkkupastillit (mm. Strepsils) kuin vähittäiskaupasta ostettavat pastillit. Vuonna 1997 pastillien kulutus Venäjällä oli 0,04 kg/asukas eli noin 1 rasia per vuosi. Kasvupotentiaalia on siis runsaasti. Kysyntää on siis todennäköisesti hillinnyt mm. se, että kurkkupastillit ja pastillit yleensä ovat venäläisille uutta ja vasta Neuvostoliiton hajoamisen jälkeen markkinoille ilmestyneet. Venäjän oma makeisteollisuus on ollut aina hyvin suklaapainotteinen ja niin kovat hedelmämakeiset kuin konvehditkin on totuttu ostamaan kilotavarana irtomyynnistä. Perestroikan aikana maan valloittivat globaalit purukumin valmistajat (Wrigley, Stimorol). Ennen pastillien tuloa markkinoille purukumi hankki itselleen vahvan markkina-aseman, mikä vielä tänäkin päivänä hidastaa pastillien kasvua. Purukumi on siis pastillien substituutti, jolla on hegemonia mainonnassa; maan ensimmäiseksi ja toiseksi mainostetuimmat tuotteet ovat purukumeja. Sen lisäksi purukumivalmistajien tehokkaat omat myyntiorganisaatiot ovat aikaansaaneet epäsuhteen osuuden purukumille sokerimakeisten segmentissä. Epäsuhta korostuu erityisesti alueilla, joilla pastillien jakelu on kehittymätöntä.

Pastillien tuojien on siis ensin pitänyt opettaa kansa syömään pastilleja ja sitä kautta herättää kysyntää. Pakkaus on myös synnyttänyt ennalta arvaamattomia kulttuurieroja monille valmistajille; pastilleja ei mielellään tarjota rasiasta, koska on epähienoa tunkea sormensa toisen rasiaan.

Edellisessä kuviossa esitetty luku on keskiarvo koko maassa. Moskovassa kulutuksen voidaan karkeasti arvioida olevan vähintään viisinkertainen keskiarvoon nähden. Siten Moskovan pastillien kulutus nykyisten lukujen valossa muodostaa noin 45 000 000 rasiaa vuodessa. Seuraavassa kuviossa esitetään pastillien kokonaismyynnin kehitystä Moskovassa kuluneen vuoden aikana.

Kuvio 21. Pastillien myynnin kehitys Moskovassa (kpl, rbl, vähittäismyyntihinnoin)



MEMRB jakelutilasto

Ruplan kurssi ennen kriisin alkua oli 0,9 FIM. Kuvioista voidaan selkeästi havaita, että pastillien kulutus lähti laskuun heinä-elokuun aikana. Osin sen selittää tietenkin varsinkin kurkkupastillien kausiluonteisuus, mutta pastillit ei-välttämättömänä kulutushyödykkeenä todennäköisesti reagoivat nopeimmin kokonaiskysynnän laskuun. Mikäli luvuista otetaan prosentuaalinen kasvu, huomataan, että kysyntä lähti pastillien kohdalla laskuun jo maaliskuuhuhtikuun aikana keväällä -98. MEMRB:n tuoreimman tilaston valossa voidaan kappalemääräiselle kasvulle antaa negatiivinen kasvu; heinä-elokuuhun verrattuna pastillien kulutuskysyntä laski 27,7 %, mutta ruplamääräinen arvo sen sijaan nousi 18,6 %. Tämä johtunee tietenkin ruplan kurssin voimakkaasta romahduksesta ja sen seurauksena syntyneistä hinnankorotuksista.

Toimiala elää siis tällä hetkellä vahvan kriisin aikaa. Runsaasta potentiaalista huolimatta on epätodennäköistä, että toimialalle ilmestyisi uusia kilpailijoita. Päinvastoin, epävarmuus kriisin kestosta on jo osittain aloittanut pudotuspelin toimialaa edustavien valmistajien keskuudessa.

6.2.2 Alalletulon ja poistumisen esteet

Karakaya (1993; ref. Baker & Becker 1997, 96) on määritellyt kuusi potentiaalista alalletulon estettä mille tahansa toimialalle, joka suunnittelee Itä-Euroopan siirtymätalouksien markkinoilletuloa:

- 1) poliittinen epävarmuus
- 2) kulttuuriesteet ja markkinoiden vieraus
- 3) paikallisen yritysjohton länsimaisen yrityskulttuurituntemuksen puute
- 4) rajoitetut mainosmediamahdollisuudet
- 5) riittämätön jakeluverkosto ja kuljetuskalusto
- 6) alhainen kuluttajien ostovoima

Karakayan listasta voidaan poistaa rajoitetut mainosmediamahdollisuudet, sillä kuten jatkossa tullaan tarkemmin esittämään, mainos- ja mediamarkkinat ovat kehittyneet huimaa vauhtia. Sen tilalle voidaan kuitenkin asettaa korkeat mainostuspanokset. TV-spottien hinnat ovat nousseet lähemmäs länsimaisten mediahintojen tasoa ja tunnettuus saavutetaan vain korkeilla OTS-luvuilla. Tämän hetkinen tilanne maassa on kuitenkin pakottanut mainostilan myyjät alentamaan hintojaan. Toisaalta myös kysynnän laskettua voimakkaasti ei mainostajia löydy entisissä määrin.

Tärkeimpänä alaltapoistumisen esteenä voidaan pitää jo olemassa olevaa tehdasrakennusta Venäjällä. Useat länsimaiset yritykset ovat kustannussyistä jo siirtyneet paikalliseen tuotantoon. Näissä oloissa kuitenkin kiinteä omaisuus maassa, jossa kiinteistöjen arvot ovat romahtaneet murto-osaan niihin uhratuista rakennuskustannuksista, asettaa yritysjohton vaikean päätöksen eteen.

6.2.3 Toimialan epävarmuustekijöiden kartoittaminen

Epävarmuustekijöitä kartoitettiin yhdessä Venäjän kaupan asiantuntijoiden kera (Hirvensalo, Salmi, Helanterä). Skenaarioiden muuttujien pohdinnassa päätettiin lähtökohdaksi ottaa koko elintarvikeala. Relevanttien muuttujien tunnistaminen osoittautui odotettua hankalammaksi. Lisäksi muuttujien eri vaihtoehtojen kartoittaminen aiheutti päänvaivaa. Muuttujien lisäksi pohdittiin sitä aikajännettä, jona kukin skenaariovaihtoehto on relevantti. Toimialan tulevaan kehitykseen voimakkaimmin vaikuttaviksi skenaariomuuttujiksi paljastuivat kysyntä, tullit, Venäjän oman elintarviketuotannon kehittyminen ja jakelukanavat.

Kysynnän kehittymiselle saatiin kaksi eri vaihtoehtoa. Lähtökohdaksi otettiin se, että kysyntä tällä hetkellä on jo niin alhaalla, että suuremman romahduksen mukaanottaminen ei enää ole järkevää. Mikäli venäläisten ostovoima vielä tästä laskisi, ei ongelma enää olisi yksinomaan tietyn toimialan, vaan sen seuraukset olisivat huomattavasti kokonaisvaltaisempia. Lähdettiin siis oletuksesta, että kysyntä voi joko a) pysyä ennallaan eli tämän hetkiselä tasolla tai b) nousta kasvuun. Kysynnälle annettiin myös selittävä rooli; kysynnän muutoksilla on vaikutusta toisten muuttujien todennäköisimpiin tulemiin.

Tuontitulleille katsottiin löytyvän kaksi vaihtoehtoista suuntaa; tämän hetkiset tullit ovat jo niin alhaalla, että niiden edelleenlasku katsottiin epätodennäköiseksi. Tuontitullit skenaariomuuttujina ovat relevantteja vain siinä tapauksessa, että pimeä tuontitullaus saadaan kuriin. Tuontitulleille saatiin siis kaksi todennäköisintä vaihtoehtoa: a) ne pysyvät nykyisellä tasollaan tai b) niiden määrä kasvaa.

Myös oma tuotanto elintarvikealalla on tasoltaan heikkoa, joten sen mahdolliset vaihtoehdot ovat a) oma tuotanto pysyy ennallaan tai b) oma tuotanto kehittyy.

Viimeiseksi muuttujaksi määriteltiin jakelukanavan kehitys. Länsimaisille yrityksille on elintärkeää, että tavara löytää tiensä kauppaan ja kioskiin. Tämän hetkinen kriisi on jo osoittanut, miten haavoittuvainen kehittymätön venäläinen jakeluketju on. Jakelukanavan kehitykselle saatiin kolme todennäköisintä vaihtoehtoa: a) jakelukanavan romahdus, b) pysyminen nykyisellään ja c) voimakas kehittyminen kohti länsimaista käytäntöä.

Edellisistä muuttujista rakennettiin 3 todennäköisintä skenaariovaihtoehtoa:

Skenaario 1 (Pessimistinen vaihtoehto):

Kysyntä pysyy ennallaan, tullit pysyvät ennallaan mutta jakelukanava romahtaa ja oma tuotanto pysyy ennallaan

Skenaario 2 (Optimistinen vaihtoehto):

Kysyntä kasvaa, tullit pysyvät ennallaan ja jakelukanava kehittyy, oma tuotanto kasvaa

Skenaario 3 (Ylioptimistinen vaihtoehto):

Kysyntä kasvaa, mutta myös tullit kasvavat ja jakelukanava kehittyy, oma tuotanto kehittyy

Skenaario 1:n ajatusrakennelma lähtee siitä, että mikäli tämän hetkinen kysyntä pysyy ennallaan pitkään, ei valtiolla todennäköisesti ole intressejä nostaa tulleja ja sillä tavoin vähentää tarjontaa entisestään. Jakelukanava todennäköisesti romahtaa, kun länsimaiset yritykset eivät ole halukkaita käymään kauppaa, joka tällä hetkellä useimpien valmistajien kohdalla on jonkin asteista luototukseen perustuvaa. Myös oma tuotanto todennäköisimmin tällaisessa skenaariovaihtoehdossa pysyy aikaisemmalla tasollaan. Mikäli oletetaan, että länsimaiset yritykset kuitenkin jäävät markkinoille, skenaario 1 yksittäisen yrityksen kohdalla merkitsee lähinnä sitä, että ne, jotka olivat ehtineet jo rakentaa jakeluaan toimivaksi, menettävät tämän edun. Skenaario on itseasiassa tällä hetkellä jo osittain toteutunut. Yritykset, jotka vielä ovat markkinoilla ja ovat toistaiseksi epäonnistuneet toimivan jakelukanavan luomisessa, saavat näin ollen etumatkaa kuronneet tässä suhteessa kiinni.

Myös skenaario 2 lähti kysynnän vaikutuksesta muihin muuttujiin. Tässä muuttujat ovat siinä mielessä neutraalissa asemassa, että tilanne ikäänkuin jatkuu samana kuin ennen kriisiä. Voidaan olettaa, että skenaario 2 edistää niiden yritysten toimintaa, joilla jakelu on jo hoidettu ja jotka jäävät markkinoille. Ne luovat jatkossakin sellaista kilpailuetua (effectiveness), jota kilpailijoiden on vaikea kuroa nopeasti umpeen.

Skenaario 3 oli itse asiassa niiden yritysten visio, jotka uskoivat Venäjän nopeaan kasvuun ja kehitykseen. Maan päästessä jaloilleen olisi seuraavaksi tullut vuoro oman elintarviketuotannon elvyttämiselle ja sitä kautta protektionismi olisi lisääntynyt kasvavien

tuontitullien muodossa. Paikallista tuotantoa harjoittavat yritykset olisivat siten saaneet merkittävää kilpailuetua alempien kustannusten muodossa. Skenaarion todennäköisyys on siis siirtynyt tuntemattomaan tulevaisuuteen.

6.3 Pastillivalmistajan kilpailuedun lähteet Moskovassa

On selvää, että käsillä oleva tuote on mitä suuremmissa määrin imagotuote, se ei ole välttämättömyyshyödyke, vaikka markkinointiviestinnässä ollaankin onnistuttu luomaan lääkemäinen mielikuva, varsinkin Mynthonista ja Hallsista. Siten toimialan kilpailuetu länsimaissa perustuu pitkälti markkinalähtöisiin etuihin. Liiketoimintaympäristön monimutkaisuus ja länsimaisiin mittapuihin nähden vieraus ja sekasortoisuus asettavat kuitenkin yritysten käytössä olevat resurssit ehkä tärkeämpään asemaan.

Jos ajatellaan ulkomaisia elintarvikkeita kokonaisuudessaan, niin tähän saakka niiden osuus venäläisten ostoslistalla on kasvanut jatkuvasti. Vuoden 1997 alkupuolella 51 % vähittäiskaupan myymistä tuotteista oli ulkomaista alkuperää. Venäjän tilastoviranomaisten vähittäiskaupalle tekemän kyselyn mukaan venäläiset yritysjohtajat arvostivat ulkomaisia tuotteita mm. seuraavista syistä (Lehto 1998, 20):

- niiden hankintaehdot olivat edullisemmat kuin vastaavien venäläisten tavaroiden
- ulkomaiset elintarvikkeet säilyvät pitempään kuin kotimaiset
- ulkomaisten tuotteiden kiertonopeus on suurempi kuin kotimaisten
- ulkomaisten tavaroiden ulkonäkö on parempi kuin kotimaisten

Listasta voidaan todeta, että luetellut edut perustuvat pitkälti tuotteen laatuun, sen jakeluun ja markkinointiin. Tästä voidaan päätellä, että toimialan yritysten erot markkinaosuuksissa ja kannattavuudessa perustuvat pitkälti fyysiseen jakeluun (myyntivoima mukaanlukien) sekä markkinointiviestinnän onnistuneisuudessa oleviin eroihin.

6.4 Pastillivalmistajan kriittiset menestystekijät Moskovassa

Pastillinvalmistajien kriittisiä menestystekijöitä arvioitiin haastattelujen lopuksi esitetyllä valmiilla lomakkeella (Liite nr.1) Lomakkeeseen vastasivat ainoastaan myynnin ja markkinoinnin toimihenkilöt niin Leafillä kuin jakelijoilla sekä muutama jakelijan ja Leafin myyntimies haastateltavan kompetenssin mukaan. Sitä vastoin vähittäiskaupan edustajat jätettiin kyselyn ulkopuolelle lähinnä siksi, että havainnot osoittivat vähittäiskaupan tuntemuksen yleisestä liiketoimintaympäristöstä erittäin puutteelliseksi. Tämän hetkinen kriisi todennäköisesti myös muokkasi menestystekijöiden valintaan vaikuttaneita mielipiteitä. Yhteensä kyselyyn vastasi viisitoista haastateltavaa. Jokainen haastateltava poimi listasta mielestään neljä tärkeintä tekijää. Tutkijan etukäteen yritysjohdon avustuksella arvioimat mahdolliset menestystekijät saivat painoarvoa seuraavanlaisesti:

Taulukko 3. Menestystekijöiden kartoitus Moskovassa

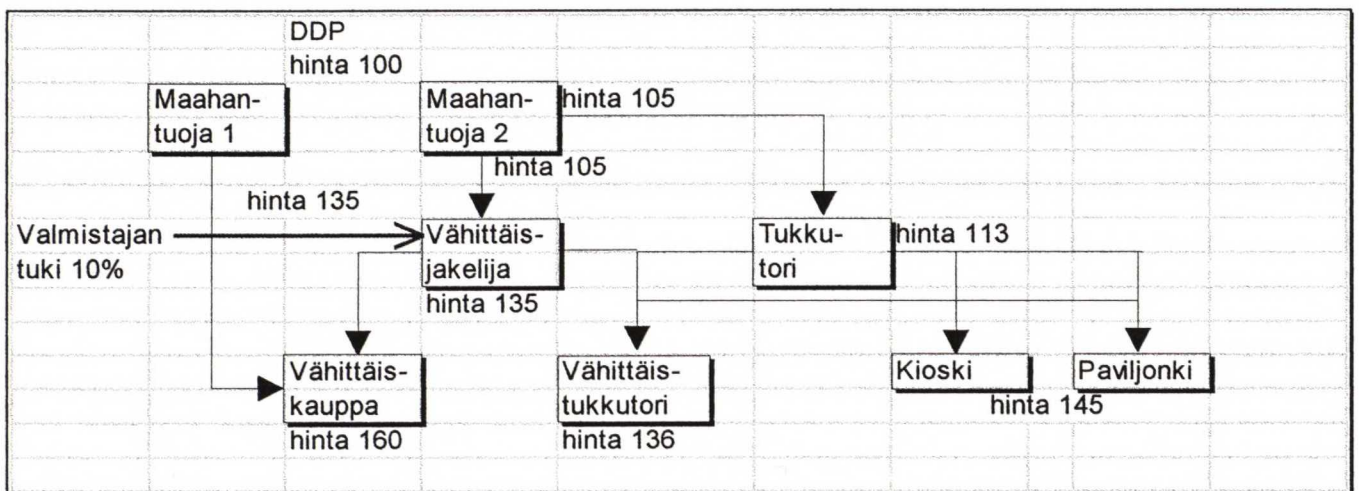
Menestystekijä	osuus vastauksista (%)
Pätevä myyntihenkilöstö ja hyvät myyntiehdot	20
Yrityksen paikallinen johdon sitoutuneisuus	12,5
Jakelu ja näytteilleasettelu	17,5
Valmistajan oma varasto	2,5
Mainonta	17,5
Hinnan ja laadun vastaavuus	15
Paikallinen tuotanto	10
Uusien tuotteiden lanseeraus	5

Taulukosta voidaan siis päätellä, että Moskovassa pastillivalmistajien kriittisiä menestystekijöitä ovat jakelu ja näytteilleasettelu (merchandizing), myyntivoima yhdessä maksuehtojen kanssa, mainonta sekä tuotteen hinta vs. laatu. Todennäköisesti kriisin seurauksena nimenomaan hinta on saanut aikaisempaa enemmän painoarvoa. Pitkällä tähtäimellä se tuskin tulee säilymään ja kriittiseksi sen sijaan saattaisi tulla esimerkiksi paikallisen tuotannon organisointi. Seuraavaksi esitellään jokainen kriittinen menestystekijä tutkijan havaintoihin ja lukuisiin toimialan edustajien kanssa käymien keskustelujen pohjalta.

6.4.1 Jakelu ja näytteilleasettelu

Oikean jakelutien valinta, häiriötön tuotteiden saatavuus ja riittävä myymäläpeitto on länsimaiselle elintarvikealalla toimivalle yritykselle kriittisistä menestystekijöistä todennäköisesti ensimmäisellä sijalla. Jakelu on Venäjällä erittäin kehittymätöntä ja vaikeasti kontrolloitavissa läntisten mittapuiden mukaan. Luonteenomaista on jakelutien monitasoisuus ja fragmentoituneisuus. Jakeluketjussa on monia itsenäisesti toimivia väliportaita. Tukku- ja vähittäiskauppa ei ole sidoksissa toisiinsa. Myöskään kaupan keskusliikkeistä tai ketjuista niiden länsimaisessa merkityksessä ei voida puhua. Maahantuonti- ja tukkutoiminta ovat edelleen hyvin Moskova-keskeisiä. Seuraava kuvio auttaa selventämään vähittäiskaupan jakelulle tyypilliset jakeluvaihtoehdot.

Kuvio 22. Makeisvalmistajien keskeiset jakelukanavan jäsenet Moskovassa ja hinnan kehitys



Tällä hetkellä on vielä olemassa joitakin valtion- tai paikallishallinnon osto-organisaatioita, mutta niiden merkitys vähenee jatkuvasti. Todennäköisesti osto-organisaatiot ovat mukana USA:n ja EU:n hiljattain myöntämien ruoka-avustusten maahantuonnissa ja jakelussa. Puhtaasti yksityisellä sektorilla toimivat sitä vastoin maahantuojat (Importers), joita Moskovassa on vajaat 30. He hoitavat tullauksen joko itselleen tai muille jakelijoille tai tukuille. Maahantuojat nauttivat ”laillisista” tullietuuksista ja suorittavat ostot suoraan valmistajilta. Mikäli Venäjän valtiovalta puuttuu näihin tullietuuksiin, maahantuojien merkitys vähenee. Maahantuojia voi siis myös itse harrastaa vähittäisjakelua tai tukkukauppaa Moskovassa tai alueilla. Yleistymässä ovat, tosin kriisin seurauksena monien yritysten

tulevaisuuteen siirtäminä, paikallisen tuotannon ohella oma maahantuonti ja vähittäisjakelu suurkaupungeissa (esim. Stimorol).

Vähittäisjakelijoilla on myös omat varastot, joista tavaraa myydään sekä vähittäiskaupalle että tukkutoreille. Tukkutori kilpailee vähittäiskaupasta vähittäisjakelijan kanssa halvemmilla hinnoillaan. Tukkutorit ovat Venäjän jakelukanavan erityispiirre. Ne voidaan jakaa kahteen erityyppiseen tukkuun: suurtukkuun ja vähittäistukkuun. Tukkutoritoiminta on harmaata ja jakelufunktiostaan huolimatta sekoittaa merkinrakentajien hintakontrollin ja valikoiman ylläpitämisen. Hintakontrolli häviää syystä, että tukkutorilla myydään myös eriä laittomasti naapurivaltioista maahantuoduista tuotteista. Vähittäistukkutori kilpailee vähittäiskaupan kanssa loppukäyttäjistä; tavaraa voi ostaa niin tukussa kuin vähittäismyyntiehdoin. Kuluttaja säästää noin 15 % tuotteesta riippuen ostaessaan päivittäistavaransa tukkutorilta.

On selvää, että Venäjän markkinoiden kehittyessä jakelukanavan kerroksellisuus vähenee. Edellä jo viitattiin ”laillisiin” tullietuihin, joiden poistumisen myötä puhtaiden maahantuojien ja tukkurien merkitys vähenee. Toiminta todennäköisesti keskittyy sellaisten yritysten käsiin, jotka panostavat fyysiseen jakeluun ja partnershiptyyppiseen toimintaan vähittäiskaupan kanssa. On kuitenkin todennäköistä, että kehitys tulee jatkossakin olemaan hidasta, koska markkinat eivät ole kypsiä länsimaisiin toimintatapoihin. Lisäksi ulkomaiset investoinnit jakelukanavaan ovat toistaiseksi epätodennäköisiä syksyllä -98 alkaneen kriisin takia.

Myös vähittäiskauppaporras on hyvin monimuotoinen ja koostuu varsin erilaisista myyntipisteistä alkaen jo edellä mainitusta tukkutorista ja toisaalta kioskeista päättyen supermarketteihin. Tällä hetkellä vähittäiskauppa Moskovassa muodostuu seuraavasti:

Kuvio 23. Vähittäiskauppa Moskovassa

MYYMÄLÄTYYPPI	OMINAISPIIRTEET	HANKINTA-KANAVAT	TYYPILLISIMMÄT ASIAKKAAT
Supermarketit 130 kpl	Länsimainen taso Tuontituotteita pääosin Kattava valikoima Korkea hintataso	Vähittäisjakelijat Oma maahantuonti	Ulkomaalaiset ”Uusrikkaat”
Universamit Gastronomit 250 kpl	500-1 500 m ² Itsepalvelu (50%) Kotimaisia ja tuonti- tuotteita	Vähittäisjakelijat	Nukkumalähiöiden keskiluokka
ns. Ruokakaupat 4 000 kpl	100-300 m ² palvelumyymälä Kotimaisia tuotteita pääosin	Vähittäisjakelijat	keskiluokka
Paviljongit, Kioskit 6 000 kpl	alle 50 m ² palvelumyymälä Suppea valikoimat	Noutotukku Tukkutori Vähittäisjakelijat	Kaikki tuloryhmät
Tukkutorit 10-11 makeisalalta Vähittäistukkutorit 50 kpl	Ulkoalue Myynti kontista Suppea valikoima	Maahantuojat Vähittäisjakelijat Salakuljetus	Vähittäiskauppa Kioski, Alueiden tukkurit Pienituloiset, eläkeläiset

Kauppojen valikoimat ovat puutteellisia ja vakiintuneita hankintakanavia ei ole vielä muodostunut; tavaraa hankitaan sieltä, mistä kulloinkin edullisimmin ehdoin saadaan. Lisäksi vähittäiskauppa ei tunne varastoja, vaan tavaraa hankitaan kysynnän mukaan. Tavarantoimittajan tämä asettaa tietenkin hankalaan tilanteeseen; saatavuudesta on siis itse huolehdittava joko jakelijan tai omien myyntimiesten avulla ja järjestettävä itse tavarantoimitus kauppaan. Tyypillisin muoto tänä päivänä on joko valmistajan tai jakelijan agentin suoramyynä kauppaan. Jakelijan myyntimiesten motivointi on pastillien kohdalla vaikeaa; tavara, jolla on hyvä kokonaiskate korkeiden volyymien ansiosta (vodka, olut ja tupakka) tai jotka lasketaan päivittäistavaroihin (juustot, voi, maito) liikkuu ja myydään huomattavasti helpommin kuin pienen absoluuttisen katteen aikaansaavat tuotteet, joilla sinällään on korkeakin kateprosentti (pastillit).

Supermarketit, vaikka edustavatkin lähinnä länsimaista vähittäiskauppaa, ovat toimialalle vähämerkityksellinen kanava. Yleisesti puhutaan niiden olevan perustettu rahanpesutarkoitukseen eivätkä ne näin ollen ole varteenotettavia liikekumppaneita.

Toimialalle mielenkiintoisia suurten volyymiensa ansiosta ovat universamit ja gastronomit. Ongelmaksi muodostuu kuitenkin vaikeus päästä niihin toimittaviin kanaviin. Omien myyntimiesten turvin aikaansaatu myynti sitä vastoin perustuu lähes poikkeuksetta luototukseen ja kokemusten mukaan kaupat ovat huonoja maksajia ja myyntiaikaa kuluu kohtuuttomasti perintään.

Kioskit ovat toimialalle kiinnostavia ja ovat perinteisesti olleet suurin segmentti pastilleille. Niiden suhteellinen osuus kuitenkin pienenee tasaisesti muihin vähittäiskauppapisteisiin nähden. MEMRB:n mukaan 1997 huhtikuussa kioskin ja muun vähittäiskaupan suhde oli 70/30 ja vuotta myöhemmin enää 50/50. Kioskit ovat myös erittäin työläitä saavuttaa suorajakelulla. Usein kioskitoiminta perustuu harmaaseen liiketoimintaan, johon kioskinpitäjä ehtii vasta yön pimeinä tunteina kassaa tyhjentämään. Tilanne tosin helpottunee viime vuoden (1998) alussa syntyneen lain myötä: alkoholia, joka on kioskin yksi päätuotteista, saa myydä ainoastaan sisätiloissa (siis asiakkaan täytyy ostaa se sisätilassa); yrityksen vähimmäisneliömäärä tulee olla 16 m² ja kioskissa on oltava kassakone. Kioskit ovatkin kovaa vauhtia siirtymässä ”paviljonki”-tyyppisiksi, jolloin myös toiminta siirtynee, ainakin osittain, verottajan tietoon.

Kioskit ja paviljongit hoitavat siis tavaransaannin joko valmistajan suorina toimituksina tai käyvät ostoksilla tukkutoreilla. Edellä jo analysoitiin tukkutorien etuja ja haittoja. On kuitenkin huomioitava, että tukkutorit yleensä edustavat vain tuotteita, joilla on vahva imu markkinoilla. Parhaimman käsityksen markkinoiden ”hittituotteista” saa siis vierailemalla tukkutorilla. Yleensä sortimentti kioskin ja tukkutorin välillä on yhtenevä; kioski luottaa tukkutorin nopeasti kiertäviin valikoimiin. Valmistajalle, jolla on pienet resurssit kattavan myyntiorganisaation järjestämiseksi, tukkutorien olemassaolo on välttämätön edellytys jakelun onnistumiseksi. Koska tukkutorilla käytävä liiketoiminta on myös harmaata, on usein kaupungeissa, joissa päättäjät eivät katso toimintaa läpi sormiensa, syntynyt joukko Cash&Carry-tyyppisiä laillisia tukkukauppoja. Moskovassa näiden osuus on kuitenkin vielä häviävän pieni.

Näytteilleasettelu tukee onnistunutta myymäläpeittoa. Venäjällä itsepalvelun osuus on vielä olematon, joten impulssituotteiden menestyksellinen asettelu saattaa olla hyvinkin kriittistä. Toimialaa edustavat valmistajat kilpailevat kassan viereisestä tilasta. Mikäli rekkia ei onnistuta saamaan kassan viereen, joutuu tuote vitriiniin ja menettää impulssivoimansa. Vitriini on

myyntitiskin alla läpinäkyvän lasin erottama tila. Telinettä ei voida sijoittaa mihin kohtaan tahansa tiskiä suuren varkausprosentin takia. Kassan viereiset paikat ovat kuitenkin rajoitettuja. Myymälä arvostaa rekkiä, jossa tuote on hyvin esillä, mutta mahdoton näpistää. Alueellinen jakelu on luku erikseen. Yleensä Moskovasta tai Pietarista myydään alueellisille vähittäisjakelijoille. Tuotteen kulkeutuminen maantieteellisesti kaukana oleviin kohteisiin on usein arvoituksellista. Alueelliseen jakeluun ei tässä tutkimuksessa puututa tarkemmin.

6.4.2 Myyntivoima

Myös myyntivoiman tehokasta organisointia voidaan perustellusti pitää kriittisenä menestystekijänä kehittymättömien jakelukanavien takia. Riittävän myyntivoiman ylläpitäminen vaatii kuitenkin yritykseltä runsaasti erityisesti taloudellisia resursseja.

Myyntivoima voidaan järjestää joko vähittäisjakelijan toimesta tai valmistajan omien myyntimiesten turvin. Vähittäisjakelijan oma myynti on pastillien osalta kuitenkin sangen ongelmallista. Motivointi lisäkomissioilla tai myyntikilpailuilla on usein lyhytkestoista tai sillä ei ole sanottavaa merkitystä. Useimmat vähittäisjakelijat pitävät sortimentissaan useita eri tuotenimikkeitä ja myyntimies saa komissionsa tuotteen katteen mukaan. Edellä on kuitenkin jo todettu, että vaikka kurkkupastillien ja hengenraikastajien kateprosentit ovat korkeita, ovat volyymit vielä sangen pieniä. Luonnollisesti vähittäisjakelijan myyntimies myy paremmin tuotteita, joista hän saa suuremman absoluuttisen komission. Tietyissä tapauksissa on yksinmyyntioikeuden myöntäminen johtanut motivaatiotason nousuun. Moskovan kokoiseen kaupunkiin tarvitaan kuitenkin noin sadan hengen myyntiorganisaatio eikä tarpeeksi suuria ja voimakkaita paikallisia jakelijoita ole syntynyt.

Tavanomaisempaa tällä hetkellä kuitenkin on, että jokaisella valmistajalla on oma myyntiorganisaationsa. Kokemus on osoittanut, että 1 oma agentti myy yhtä paljon kuin vähittäisjakelijan 10 myyntimestä. Vähittäiskaupan näkökulmasta tilanne on kuitenkin kärjistynyt; kun jokaisen valmistajan agentti vierailee kaupassa vuoronperään, on myyntikäyntien määrä huikea ja paperisota valtaisa. Tämä onkin johtanut siihen, että jopa saman toimialan valmistajat ovat muodostamassa muutaman yrityksen kattavia ”partnership”-tyyppisiä myyntiorganisaatioita. Toinen myynnin organisoinnin trendi on valmistajan ja

vähittäisjakelijan yhdessä omistamat myyntimiehet. Siinä valmistaja määrittelee kullekin myyntimiehelle minimimyyntirajan omille tuotteilleen ja osallistuu ehdot ylittävältä osalta myyntimiehen palkkakustannuksiin.

Valmistajan oma agentti tai valmistajien välinen myyntiorganisaatio myy yleensä kolmella eri tavalla:

1. Van Sales: kioskit ja pienet kaupat. Myyntimies kulkee henkilö- tai pakettiautolla ja myy auton perästä suoraan käteisellä
2. Van Sales: Supermarketit ja isommat kaupat. Tavara heti, mutta luotolla
3. Tilausten vastaanotto. Myyntimies tekee tilaukset ja vähittäisjakelija toimittaa tavaran 24-48 tuntia tilauksesta (tällä hetkellä etumaksuin, ennen kriisiä luototuksin)

Kioskikauppaa vaikeuttaa huomattavasti jo edelläkin mainittu toiminnan harmaus. Monesti myyntimies joutuu odottamaan keskiyöhön omistajan saapumista kioskille. Kaupan luotottaminen taas johtaa siihen, että osa myyntikäynneistä joudutaan suorittamaan saatavien karhuamiseksi. Keskimäärin myyntimies kykenee suorittamaan 12-15 käyntiä päivässä.

6.4.3 Markkinointiviestintä ja merkkimarkkinointi

Neuvostoliiton aikana merkeillä oli lähinnä symbolinen merkitys. Tuotteen merkillä oli tietyt tehtävät sosialistisessa järjestelmässä. Neuvostoliitossa tuotemerkki oli lähinnä kuluttajan oikeus, takuu korkeasta laadusta (Pavlu ym. 1980; ref. Hartzell 1997). Merkkien rakentaminen on vielä puutteellista; on vielä paljon asioita, joita venäläinen kuluttaja ei ole pystynyt kokeilemaan joko rahan- tai mielikuvituksen puutteen takia. Muualla kansainvälisillä markkinoilla menestyvä globaali merkki ei välttämättä menesty Venäjän markkinoilla. Yhä enenevissä määrin on läntisiä merkkejä ja mainontaa alettu sopeuttamaan Venäjän markkinoille.

Venäläistä mainontaa voidaan pitää sen nuoresta iästään huolimatta (alkoi varsinaisesti vuonna 1991) varsin kehittyneenä. Kun vuoden 1992 mainosalan liikevaihto oli 71 miljoonaa USD, oli se vuonna 1994 kasvanut jo 905 milj. USD. Mainosten laatu ei kuitenkaan ole kulkenut

määrällisen kehityksen rinnalla. Jopa kaksi kolmesta pitää mainontaa Venäjällä epäilyttävänä ja harhaanjohtavana aiheuttaen epätoivottua käyttäytymistä. Vain 7-10 % väestöstä suhtautuu positiivisesti mainontaan. (Bagiev ym. 1997, 153)

Tutkijoiden mukaan negatiivinen suhtautuminen mainontaan johtuu seuraavista syistä (Bagiev ym. 1997, 155) :

- sijoitusyhtiöt kuten ”MMM” ja ”Tibet” mainostivat 1990-luvun alussa runsaasti ja saivat monet herkkäuskoiset venäläiset sijoittamaan ja menettämään rahansa - ja samalla menettämään uskonsa mainontaan
- Venäläinen on vielä sangen harjaantumaton vastaanottamaan mainoksen tarjoamaa informaatiota
- Mainonnan määrä on kasvanut liiallisuuksiin ja ylittänyt saturaatiopisteen - ihmiset ovat väsyneitä
- Mainontaa säätelevät ja kontrolloivat instituutiot eivät toimi riittävän tehokkaasti

Markkinoijan näkökulmasta mielenkiintoista tietenkin on tietää, miten voimakkaasti negatiiviset kohdistuvat itse mainontaan ja toisaalta mainostettavaan tuotteeseen. Erään tutkimuksen mukaan (Bagiev ym. 1997, 155) venäläinen tekee 1,5 kertaa useammin ostopäätöksiä sukulaisten ja tuttavien suosituksista kuin TV-mainonnan seurauksena ja jopa 4,5 kertaa enemmän kuin radiomainonnan seurauksena.

Mainostajan ongelmat

Tällaiset ennakkoasetelmat tietenkin asettavat markkinointiviestinnän erityisen huomion alaisuuteen. Myös myymälämainonta on varsin alkeellista johtuen siitä, että itsepalvelumyymälöiden määrä on sangen vähäinen. Edellä jo tavaranasettelussa esiintuodut kaupan käyttöön annetut rekit täyttyvät huomaamatta kilpailijan tai jonkun muun tuoteryhmän tuotteista ilman jatkuvaa kontrollia. Yleisin ostopaikka on toistaiseksi kioski, jossa on sangen rajattu mahdollisuus saada tuote esiin. Suosiotaan kasvattavat vähitellen ilmaiset näytteet (degustaatsija) kaupassa ja kokemus on osoittanut, että myyntiä Moskovassa voidaan myös edistää myymälämainonnan keinoin; myynti maistiaisten aikana saattaa lisääntyä jopa 400%.

Myös TV-mainonnan optimaalisen tason löytäminen on vaikeaa syystä, että mainostoimistojen kyvyt ja mahdollisuudet toimittaa relevanttia tietoa mainonnan tavoitavuudesta ovat varsin puutteelliset. Tavoitavuus voidaan ilmaista vain teknisenä suurena, ts. kuinka monelle kotitaloudelle on teknisesti ylipäättään mahdollista nähdä mainos (kotitaloudessa televisio ja kanavan näkyvyys alueella). Yksittäisten ohjelmien katsojalukuja on siten vaikea saada.

6.4.4 Tuotteen hinta vs. laatu

Venäläinen on kuluttajana varsin laatutietoinen, mikä länsimaiselle yrittäjälle todennäköisesti aluksi tulee suurena yllätyksenä. On tietenkin luonnollista varallisuuden ollessa näinkin alhaisella tasolla, että tuotteen hinta-laatusuhteeseen kiinnitetään erityistä huomiota.

Todennäköisesti juuri kuluttajien varattomuus on syynä siihen, että tuotteet, jotka ensin ovat markkinoille saapuneet saavuttavat aseman, jota on perässätulijoiden vaikea voittaa. Ensikokeilu on uteliaisuuden tulosta, tuotteesta joko pidetään tai ei. Ne, jotka vihkiytyvät pastillien käyttäjiksi, usein jäävät helpommin ensimmäisenä markkinoilletulleen tuotteen käyttäjäksi, ei niinkään siitä syystä, että tuote olisi ylivoimainen muihin alan tuotteisiin verrattuna, vaan yksinkertaisesti siksi, että vaihtokustannukset koetaan suuriksi; tuttu ja turvallinen ei ainakaan aiheuta pettymystä ja rahojen hukkaanheittämistä.

Niiden kuluttajien kohdalla, joilla vielä on mahdollisuuksia ostaa pastilleja, hinta todennäköisesti on määräävä tekijä. Niinpä ne pastillin valmistajat, jotka voivat tuoda tuotteensa tällä hetkellä markkinoille muita edullisemmin, saattavat käyttää tilaisuutta hyväkseen ja vahvistaa omaa kilpailuasemaansa.

6.5 Kilpailija-analyysi

Analysoitavien kilpailijoiden valinta

Analysoitavat kilpailijat valittiin siten, että mukaan otettiin yksi suora kilpailija ja kaksi epäsuoraa. Mynthonin suora kilpailija on Halls, joka tarjoaa samaa toiminnallista etua kuluttajalle. Ne ovat molemmat aitoja kurkkupastilleja, joiden ensisijaisena tehtävänä on lievittää kurkun käheyttä. Epäsuorat kilpailijat, joista valittiin TicTac ja Rondo, tarjoavat kuluttajille hengenraikastusta (freshmakers). Suurimpana ongelmana Mynthonin suhteen on ollut se, että asemoituminen kurkkupastilliksi on tehnyt siitä vahvasti kausiluonteisen tuotteen. Yritysjohto onkin ympärivuotisen myyntinsä takaamiseksi voimakkaasti pyrkinyt asemoitumaan myös hengenraikastajien segmenttiin. Halls sitä vastoin on uskollisesti rummuttanut olevansa pääasiallisesti kurkkupastilli. Mynthon on kuitenkin vahvasti asemoitunut kuluttajien mieliin kurkkupastillina ja yritysjohto näkeekin nyt vision siitä, että asemoitusyritykset kahteen eri toiminnalliseen etuun saattaa hämärtää tuotteen identiteettiä kummankin suhteen.

Analysoitavien kilpailijoiden valintaan vaikutti myös Leafin teettämä tutkimus, joka Moskovassa osoitti seuraavia harhaanjohtavia tunnuslukuja:

Taulukko 4. Merkkien tunnettuus Moskovassa

Merkki	tunnettuus %	koettu laatuINDEX	penetraatio %	eniten käytetty %	uskollisuus %	osto-aikomus %	mainonnan tunnistus %	n. 66
HALLS	93,9	23,1	50,0	13,6	16,7	36,4	57,0	
RONDO	92,4	12,9	31,8	19,7	19,7	33,3	73,0	
TICTAC	97,0	23,9	69,7	42,4	37,9	43,9	73,0	
MYNTHON	97,0	19,7	51,5	18,2	22,7	36,4	64,0	

MDC Marketing Research Ltd.

Taulukosta käy selkeästi ilmi, että TicTac hengenraikastajana on saavuttanut parhaimman aseman Moskovassa (pioneeri hengenraikastajissa). Toisaalta taulukosta voidaan myös päätellä, että Halls kilpailee melko tasapäisesti Mynthonin kanssa Moskovassa, mikä todellisuudessa ei pidä paikkansa. Leaf aloitti Mynthonin lanseerauksen Pietarissa ja aseman vahvistaminen siellä vei odotettua kauemmin ja Mynthon myöhästyi Moskovasta. Halls vei

pioneeriaseman ja tänä päivänä hallitsee Moskovon markkinoita melko ylivoimaisesti Myntthoniin nähden niin jakelupeiton kuin myyntivolyyminkin suhteen. Seuraavaksi esitellään yritykset erikseen ja analysoidaan niiden valmiuksia Venäjän markkinoilla.

6.5.1 Warner-Lambert/Adams: Halls

Warner Lambert on yksi maailman johtavimmista lääkevalmistajista. Adams, joka on Warner Lambertin makeisia valmistava yritys on erikoistunut kurkkupastilleihin, hengenraikastajiin ja purukumiin. Seuraavaan kuvioon on koottu perustiedot Adamsista. Markkinaosuudet kunkin valmistajan kohdalla on laskettu hengenraikastajien ja kurkkupastillien kokonaismyynnistä.

Kuvio 24. Perustiedot Adamsista

Perustamisvuosi	Hall Brothers 1893 Warner Lambert 1964-
Moskovon markkinoilla vuodesta	1994 (talvi)
Pääkonttori	New Jersey, USA
Adamsin Liikevaihto	1,9 mrd USD (1994: 1,4 mrd), USAn ulkopuolella 1,3 mrd
Lähimmät tuotantomaa	Espanja, UK, Belgia, Irlanti, Italia (SAILA)
Hallsin myynti Moskovassa	4 milj.USD
Toimintamalli Moskovassa	edustusto ja tekninen varasto
Henkilökunnan määrä	35
Markkinaosuus Moskovassa	35 %
Hallsin asemointi	lääkemakeinen ("Vapour action")

Konsernin visioksi ilmoitetaan yrityksen pyrkivän olemaan paras innovatiivisten, korkealaatuisten terveyttä ja hyvinvointia edistävien tuotteiden valmistaja ja myyjä ympäri maailmaa. Konsernilla onkin yli 2 000 tutkijaa T&K-työssä. Konsernin tavoitteena on kaksinkertaistaa tuotot vuodesta 1996 vuoteen 2 000 mennessä. Adamsin strategisina visioina konserni näkee purukumin ja kurkkupastillien vahvan globaalin aseman saavuttamisen. Tavoitteena on nopea kansainvälistyminen ja voimakas myynnin kasvu. Markkinointistrategiaa leimaakin korkeat panostukset mainontaan. Lisäksi markkinoita pyritään valtaamaan tehokkaammin erilaisten allianssien avulla; UK:ssa Adams on liittoutunut VanMellen Fruitellan ja Dandyn Stimorolin kanssa. Lisäksi tuotannollisia alliansseja yrityksellä on tietävästi ainakin Turkissa ja Libanonissa ja liittoutuminen tuotantoyhteistyössä myös Venäjällä nähdään realistisena. Vuonna 1997 Warner Lambert uhrasi mainontaan yhteensä 180 milj. USD.

Halls nauttii pioneeriasemasta Mynthoniin nähden Moskovassa. Vuonna 1995 markkinat vallattiin nopeasti mittavan TV-mainonnan ja tehokkaan jakelun yhteisvaikutuksella. Adams ei siis jäänyt odottamaan mainonnan aikaansaamaa markkinaimua, vaan hoiti itse tavarankauppoihin ja kioskeihin. Tämän hetkisen kriisin seurauksena Halls noudattaa ns. ”turnaround”-strategiaa; myyntimiesten määrä on supistettu minimiin. Huhut kertovat edustajien USA:sta käyneen huolestuneena tekemässä havaintoja markkinoiden nykytilasta.

Kuvio 25. SWOT-analyysi Halls

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<ul style="list-style-type: none"> ■ vahvat taloudelliset resurssit ■ markkinapioneerin nauttima asema ■ kansainvälinen kokemus; nopea markkinoiden valtaus aikaisempien kokemusten tuella (Halls Brasiliassa) ■ asiakastietokannan olemassaolo ■ myyntimanagerien olemassaolo (konkreettiset ”step-by-step” myyntityöohjeistukset perustuen muualla kerättyihin samanlaisissa olosuhteissa oleviin kokemuksiin) ■ vähittäispakkaus pienempi (20 rasiaa, hinta pienempi kuin Mynthonilla, vaikka kuluttajapakkaus kalliimpi) ■ kuluttajapakkaus kätevämpi (hygieeninen) ■ hyvä myyntimiesten palkkaus ■ suurtuotannon edut tuotannossa 	<ul style="list-style-type: none"> ■ myynti dollareissa maahantuojille ■ tietynasteinen toiminnan suunnittelemattomuus (aiottuja myyntikampanjoita ei viedä loppuun saakka) ■ kovat vaatimukset; myyntimiesten nopea loppuunpalaminen ■ kuluttajapakkaus vain 9 pastillia ■ Below the line- toimintojen puutteellisuus ■ korkein kuluttajahinta
MAHDOLLISUUDET	UHAT
<ul style="list-style-type: none"> ■ saavutetun aseman ylläpitäminen jatkossa pienemmillä panoksilla ■ Vita-C:n avulla voidaan jatkossa asemoitua niin hengenraikastajiin kuin kurkkupastilleihinkin ja siten tasoittamaan kausiluonteisuutta ■ Adamsille luonteenomaisen liittoutumisen johdosta asemaa voidaan edelleen vahvistaa paikallisella liittoutumisella jonkin toisen valmistajan kanssa ■ voimakkaan t&k:n ansiosta mahdollisuus kehitellä uusia toiminnallisia pastillimuotoja ■ sokerittomien pastillien markkinoilletuonti 	<ul style="list-style-type: none"> ■ tällä hetkellä mainonta keskeytetty, merkin voima koetuksella ■ mikäli kriisi kestää pitkään osuuksia todennäköisesti menetetään korkeamman hinnan ja dollaripohjaisen myynnin takia

Mikäli skenaariovaihtoehto yksi toteutuu, Halls menettää hyvin rakentamansa jakelujärjestelmän ja todennäköisemmin joutuu aloittamaan alusta. Skenaariovaihtoehto kaksi on Hallsille sitä vastoin suotuisampi; sen tulee jatkossakin keskittyä menestystekijöidensä ylivoimaiseen ylläpitämiseen. Skenaariovaihtoehdon kolme toteutuessa tulisi Hallsin vakavasti miettiä paikallistuotannon aloittamista.

6.5.2 Ferrero: TicTac

Ferrerolla on perheyriyksen tapaan tiukka johdon kontrollisysteemi ja suurimmat päätökset tehdään pääkonttorissa. Ferrero pyrkii turvaamaan johtoasemaansa yhtenä markkina-alueittensa päävalmistajista. Tiukka kontrolli pyritään myös jatkossa pitämään niin johdon, tuotannon kuin jakelunkin suhteen.

Kuvio 26. Perustiedot Ferrerosta

Perustamisvuosi	1946 Ferrero Spa (perheyriyksen)
Moskovan markkinoilla vuodesta	1992
Pääkonttori (Holding)	Ferrero International Holding Group, Alankomaat
Liikevaihto 1997	8 710 milj.NLG (1995; 7 230 milj.)
Lähimmät tuotantomaa	Venäjä, Puola, Sveitsi, Irlanti, Ranska, Belgia, Saksa, Italia
TicTacin myynti Moskovassa	1,7 milj. USD
Toimintamalli Moskovassa	Tytäryritys
Henkilökunnan määrä	ennen 80, tällä hetkellä ei ketään
Markkinaosuus Moskovassa	19 %
TicTacin asemointi	"pehmeä raikkaus", vain 2 kaloria

Ferrero uskoo myös jatkuvaan tuotekehitykseen. 2,3% vuosittaisesta liikevaihdosta ohjataan T&K-työhön. Ferrero NPD-prosessit ovat toimialan pisimpiä. Tuotekehittelyyn osallistuu neljännes paikallisen markkinan markkinointihenkilöstöä. Ferrero pyrkii kehittämään tuotteita, joilla olisi pitkä elinkaari. Merkkiportfolio halutaan pitää pienenä, noin 20-30 merkkiä, joista jokaisen tulee olla segmentissään johtaja. TicTac on nimenomaan Itä-Euroopan markkinoiden strateginen merkki. Markkinointiin ja jakeluun kohdistetaan erityinen huomio ja merkit pidetään standardeina; niitä ei modifioida eikä mukauteta kunkin markkinan mukaisesti. Markkinoinnin panostus on noin 200 milj. GBP.

Kuvio 27. SWOT-analyysi TicTac

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<ul style="list-style-type: none"> ■ ylivoimainen tuote (hinta-laatusuhteessa) → markkinaimu ja vaikea kopioida ■ ainutlaatuinen pakkaus ■ jakelu ennen kriisiä loistava ■ vähittäiskaupan motivointi korkeilla katteilla (kate haluttiin jopa 100%.n) ■ keskeytymättömät toimitukset ■ asiakastietokanta ■ myyntimanuaali globaalien kokemuksen pohjalta (reititys ym.) ■ kevyt tuote ja pieni pakkaus, myyntimiehet vievät suoraan kauppaan ■ Kinder yllätys veturina jakelussa 	<ul style="list-style-type: none"> ■ vain kaksi makua ■ fyysinen tuote ei tehokas toiminnallisessa mielessä ■ vain yksi rekkityyppi, joka ei toimi kaikissa kauppatyypeissä, vaikka toimitettu 9 000 vähittäismyyntipisteeseen ■ heikot myyntimiehet ■ heikko paikallinen suunnittelu (johtuen johdon jatkuvista vaihdoista) ■ johdossa eri kansallisuuksia; italialaisia, ranskalaisia, saksalaisia; kaikille erilainen näkemys markkinoista ■ heikko sitoutuneisuus; organisaatio purettu kriisin seurauksena syksyllä -98
MAHDOLLISUUDET	UHAT
<ul style="list-style-type: none"> ■ Ferrero on järjestämässä myyntivoimansa uudelleen tammikuussa -99 ja uusi tuote tullaan lanseeraamaan tulevan vuoden kuluessa → myynnin kasvattaminen ■ suunnitelmat pakkauksen siirtämisestä Venäjälle alentavat kustannuksia ja mahdollisesti loppukäyttäjähintaa 	<ul style="list-style-type: none"> ■ mikäli organisaatio on kauan jäissä,merkin voima koetuksilla ■ mainonnan keskeyttäminen laskee myyntivolyymeja ■ venäläisen kuluttajien muuttuvat trendit toiminnallisiin pastilleihin ■ kilpailijoiden nopeammat liikkeet

Kuten uhissa annetaan ymmärtää, Ferrero on sulkenut toimistonsa Moskovassa. Toimintaa ohjataan siis Euroopasta käsin tällä hetkellä. Huhut kuitenkin kertovat, että Ferrero palaa Moskovaan vuoden 1999 alussa ja tuo markkinoille uuden tuotteen.

Skenaariovaihtoehto yksi ja kaksi ei sinänsä vaikuta Ferreron toimintaan. TicTacin vahva markkinaimu ohjaa tuotteen automaattisesti kioskeihin ja paviljonkeihin. Skenaariovaihtoehto kolme sitä vastoin on myös Ferreron kohdalla merkittävä. Vaikka pakkaus tullaan siirtämään Venäjällä, se ei välttämättä vaihtoehdon toteutuessa ole riittävä.

6.5.3 Mars:Rondo

Mars on analysoitavista kilpailijoista ainoa, jolla on oma tuote yksinomaan Venäjän markkinoille. Se valmistetaan paikallisvalmistuksella konsernin Stupinossa sijaitsevilla tehtailla.

Kuvio 28. Perustiedot Marsista

Perustamisvuosi	1932
Moskovan markkinoilla vuodesta	1992
Marsin liikevaihto	13 mrd USD
Lähimmät tuotantomaat	Stupino, Venäjä
Rondon myynti Moskovassa	512 000 USD
Toimintamalli Moskovassa	Tytäryhtiö
Henkilökunnan määrä	ei tiedossa
Markkinaosuus Moskovassa	6 %
Rondon asemointi	"Fresh breath - easier communication"

Rondo on ottanut mallinsa lähinnä Englannin markkinoilla suositusta Polosta ja toisaalta fyysisen tuotteen valmistusmalli on lähinnä venäläisten omaa tuotetta Holodokia. Konsernitasolla Marsista on lähes mahdotonta löytää tietoja; vuosikertomus ei ole yleisesti saatavilla.

Kuvio 29. SWOT-analyysi Rondo

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<ul style="list-style-type: none"> ■ paikallistuotanto ■ omat jakeluautot (65 kpl jakelijoilla) ■ myynnin tukena markkinat vallanneet suklaapatukat ■ jatkuva mainonta ■ halpa kuluttajahinta 	<ul style="list-style-type: none"> ■ tuote fyysisesti heikko ■ vähittäispakkaus suuri 40 kpl, kallis
MAHDOLLISUUDET	UHAT
<ul style="list-style-type: none"> ■ Nostamalla jakelupeittoa yli Hallsin ja Mynthonin saavuttaa suuremman myynnin (kun ainoa vaihtoehto kuluttajalle) ■ Mahdollisuus lähteä kilpailemaan hinnalla kriisin kestäessä pitkään. Absoluuttinen ruplaero muihin kasvaa merkittäväksi 	<ul style="list-style-type: none"> ■ kuluttajan ensikokeilun jälkeen toinen osto kyseenalainen

Rondon heikkoutta fyysisenä tuotteena vahvistavat sen mittavista mainoskampanjoista huolimatta aikaansaatu huono myynti ja kuluttajien arviot tuotteesta. Tarkemmin näihin pureudutaan myöhemmin tässä tutkimuksessa.

Skenaariovaihtoehto 1 merkitsee Marsille lähinnä sitä, että sen tulee ottaa jakelu omiin käsiinsä. Valmiuksia sillä todennäköisesti onkin, mm. 65 omaa jakeluautoa. Toisen vaihtoehdon kohdalla Mars on yhtä neutraali kuin vaihtoehtokin. Kolmas vaihtoehto sitä vastoin luo sille kilpailuetua, mikäli kilpailevat tuotteet eivät aloita ajoissa paikallistuotantoa.

6.5.4 Leaf: Mynthon

Kuvio 30. Perustiedot Leafista

Perustamisvuosi	1920
Moskovan markkinoilla vuodesta	1995
Pääkonttori	Espoo
Leafin liikevaihto	3 mrd FIM
Lähimmät tuotantomaa	Suomi, UK, Ruotsi, Puola
Mynthonin myynti Moskovassa	776 000 USD
Toimintamalli Moskovassa	Edustusto
Henkilökunnan määrä	35
Markkinaosuus Moskovassa	6,6 %
Mynthonin asemointi	"Strong & Effective"

Leaf kuuluu v. 1920 alkunsa saaneeseen Huhtamäki Oyj:öön. Aina 1980-luvun alkuun Huhtamäki toimi lähes pelkästään Suomessa monialakonsernina, toimialoja oli jopa 17. Runsaat 15 vuotta sitten tehty strategian muutos on kansainvälistänyt yhtiötä voimakkaasti ja konserni on keskittynyt muutamille harvoille toimialoille. Lääketehtäjä Leiraksesta luovuttaessa jäljelle jäivät pakkauksia valmistava Polarcup, joka on maailman toiseksi suurin alallaan sekä makeisvalmistaja Leaf, jonka alkujuuret ovat turkulaisessa Hellaksessa. Vielä toissa vuonna Leaf oli maailman 10 suurin makeisvalmistaja lähes 5 Mrd:n liikevaihdollaan. Sitten luovuttiin yhtiön USA:n liiketoiminnasta, jonka hankinta v. 1983 oli käynnistänyt Leafin kansainvälisen kehityksen. Nykyisin liikevaihto asettuu n. 3 miljardin tasolle.

Tänään Leafin strategian keihäänkärkenä on nousta johtavaksi valmistajaksi pastillien valmistajana Pohjois-Euroopassa, sisältäen Itä-Euroopan maita ja Venäjän. Strategia kiteytyy Läkerol-sateenvarjon ympärille ja tavoitteena on tuoda useita eri pastillityyppejä Läkerolin alle. Venäjällä, Puolassa ja Baltiassa ensimmäinen tuote on Mynthon, joka on saanut uudeksi merkikseen Läkerol-Mynthon.

Leafin toiminta-ajatuksena on kehittyä ja kasvaa terveyttä edistävien funktionaalisten makeisten valmistajana. Parhaana esimerkkinä on ksylitoli, jossa yhtiöllä on jo yli 20 vuoden erikoisosaaminen. Tuotekehitykseen käytetään vajaan 10 miljoonaa markkaa vuodessa.

Nykyinen pastillituotanto voidaan kaksinkertaistaa tarvittaessa nykyisellä kapasiteetilla. Turussa sijaitsevan tehtaan koko tuotanto on nyt noin 28 miljoonaa kiloa vuodessa. Leafilla on

ollut suunnitelmia aloittaa makeisvalmistus myös Venäjällä, mutta nyt odotellaan maan taloudellisten ja poliittisten olosuhteiden tasaantumista.

Venäjällä Leaf aloitti suklaan viennillä 1992. Oman toiminnan käynnistyessä syksyllä 1994 alettiin pohjustaa heti ensimmäisen merkkituotteen lanseeraamista. Talvella 1995 Mynthon tuotiinkin markkinoille täysipainoisesti valtakunnallisilla TV-kanavilla. Tulokset vaihtelivat kovasti alueellisesti ja vielä tänäkin päivänä erot ovat suuret Moskovon ollessa markkinaosuudeltaan kaikkein huonoin kilpailijoiden keskittäessä kaikki voimansa sinne ensimmäisinä vuosina. Leafin tavoitteena on tulevaisuudessa tarjota kuluttajille korkealuokkaisia pastilleja erilaisiin käyttötarkoituksiin. Läkerol-Mynthonin 3-teho: "raikastaa hengityksen, lieventää kurkun käheyttä sekä avaa tukkoisen nenän" oli avaus markkinoilla. Elintason kehittyessä jatkoa voi olettaa seuraavaan esim. hampaiden reikiintymisen estämisen saralla Xylitol-pastilleilla. Myös puhdas hengenraikastaja tuntuisi löytävän jo käyttäjänsä.

Kuvio 31. SWOT-analyysi Mynthon

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<ul style="list-style-type: none"> ■ laadukas tuote ■ vahva sitoutuminen (ainoa, jolla kriisin aikana ei sanottavia muutoksia organisaatiossa) ■ halpa Hellas-suklaa veturina ■ potentiaaliseen kasvuun sitoutunut, organisoitu myyntivoima 	<ul style="list-style-type: none"> ■ jakelu heikkoa resurssien puutteessa ■ myyntimiesten vaikea motivointi huonompien etujen takia ■ pakkaus heikko, pastillit liimautuvat helposti toisiinsa, epähygieeninen ■ tukkupakkaus liian suuri ■ ei myyntimanuaaleja ja malleja muualta ■ ei asiakastietokantaa
MAHDOLLISUUDET	UHAT
<ul style="list-style-type: none"> ■ hyvällä kumppanuustoiminnalla mahdollisuus parempaan kilpailuasemaan ■ tällä hetkellä hinta tärkein ostokriteeri, Mynthon on n. 50 kopeekkaa halvempi kuin Halls, mahdollisuus vallata markkinaosuuksia ■ Mainonnan avulla suuntautua enemmän hengenraikastajiin ja siten lisätä käyttöuseutta 	<ul style="list-style-type: none"> ■ mikäli kriisi kestää pitkään, taloudellisten resurssien loppuminen ■ Marsin ja Ferreron mahdollinen laadukkaamman pastillin lanseeraus tulevaisuudessa ■ Rondon ja TicTacin absoluuttinen hintaero kasvanut ruokien syökyessä 1→3 (Mynthon 2→6)

Mynthon oli ensimmäisenä markkinoilla Pietarissa; mielenkiintoiseksi tilanteen tekee juuri Pietarissa saavutettu markkinapioneerisuus ja sen perustana olevat kilpailuedut. Vaikka liiketoiminta tapahtuu saman valtion sisäpuolella, ei yhdessä kaupungissa saavutettuja etuja pystytä siirtämään toiseen. Tähän lienee syynä niin maantieteelliset, jakelun kehittymättömyyteen liittyvät kuin myös kulttuuriset erityispiirteet. Leafin vaihtoehtoihin eri skenaarioiden kohdalla palataan suosituksissa liikkeenjohdolle.

6.5.5 Kilpailijaprofiilit

Kilpailijaprofiilit rakennettiin Cvitkovicin mallin mukaisesti hyödyntäen toimialalle ja liiketoiminta-alueelle analysoituja kriittisiä menestystekijöitä. Profiili yksinkertaisuudestaan huolimatta antaa selkeän kuvan yritysten välisistä vahvuuksista menestystekijöiden suhteen. Tutkijan alkuperäinen tavoite löytää kvalitatiivisia mittareita arviointeihin kariutui lähinnä siitä syystä, että vastaajat arvioivat poikkeuksetta yritysten toimintaa hyvin arvosanoin. Siten analysointiin käytetään enemmän kvantitatiivisia arvoja. Jokaisen yrityksen resurssit esitellään ensin kriittisten menestystekijöiden suhteen. Lisäksi myymäläpeittoa ja myynninvoimaa tarkastellaan sekä ennen kriisiä että kriisin aikana.

Jakelu

Kuvio 32. Jakelun voima

	HALLS	TICTAC	RONDO	MYNTHON
Tavarantoimitus	Euroopasta	Euroopasta	Venäjältä	Suomesta
Maahantuojien lkm	6	Ferrero itse	-	5
Vähittäisjakeli-joiden lkm	5-6	3 (Modus, Subsan, Nikor)	3 (Nikor, Chikuta, Modus)	3 (Ksenija Remija, Sladkaja Radost, Mirtabak)
Myymäläpeitto				
-keväät 98	73	55	25	28
-syksy 98	44	24	21	12
muutos %	-40 %	-56 %	-16 %	- 57 %

Jakelun tehokkuutta arvioitiin MEMRP:n tutkimuksen valossa siten, että kauden lopulla ilmoitettu ”Stocking” arvo otettiin myymäläpeiton vertailupohjaksi. Suhteelliset muutokset myymäläpeitossa kevään ja syksyn välillä ovat kullakin valmistajalla melko samaa luokkaa Rondoa lukuunottamatta. Luku ei yksinomaan kerro kuitenkaan sitä, johtuuko muita lievempi pudotus Rondon kohdalla pelkästään suhteellisesti paremmasta jakelusta vai siitä ettei Rondo liiku vähittäiskaupasta eteenpäin. Syksyn peittolukujen romahdukseen on todennäköisimmin vaikuttanut toimitusten keskeyttäminen ja paikallisen henkilökunnan lomauttaminen. Kysyntä ei siis olekaan täysin hävinnyt; toisin tavoin ajateltuna muutosprosentti kertoo niiden myymälöiden määrän, joista tavara on kauden aikana loppunut.

Myyntin voima*Kuvio 33. Myyntin voima*

	HALLS	TICTAC	RONDO	MYNTHON
Myyntimiesten lkm	16 aluetta, 12 myyntimiestä + 2 apulaista kullakin	50 ennen kriisiä, nyt ei ketään	65 VanSales agenttia, 15 tilaustenkerääjää	16 aluetta, 2 myyntijoukkuetta á 8 myyntimiestä
myyntimies tukkutorimyyntiin	kyllä 2 kpl	ei	kyllä 5 kpl	kyllä 1 kpl
myyntimiesten palkkaus	800 USD peruspalkka, bonus, auto, vakuutus yht. 1 300 USD	1 000 USD + auto (kokonaispalkka) yht. 1 300 USD	- (jakelijoiden myyntimiehet)	1 000 USD yht. 1 000 USD
Arvio myynnin suorista kustannuksista %	22 %	92 %	13,3 %	18 %
Myyntin voima kpl -kevät 98 (3-4) -syksy 98 (9-10) muutos %	2 129 718 1 133 088 -47 %	1 015 925 546 238 -46 %	378 171 289 533 -23 %	428 593 236 119 -45 %
Netto myynnin voima kpl -kevät 98 -syksy 98	1 661 180 1 133 088	81 274 546 238	327 874 289 533	352 446 236 119

Arviot myynnin suorista kustannuksista perustuvat palkkauksen ja dollaripohjaisten hintojen välisiin suhteisiin. Esimerkiksi Hallsin kevään kappalemääräinen myynti kerrottiin kappalehinnalla 0,17 USD. Myyntimiesten palkat laskettiin yhteen ja otettiin prosentuaalinen osuus kokonaismyynnistä. Myynnin voiman lähtökohdaksi otettiin myös MEMRP:n jakelututkimus, josta yksittäisen yrityksen kahden kuukauden kappalemääräisestä kokonaismyynnistä poistettiin ns. automaattinen markkinaimu. Tällaista imua voidaan katsoa olevan lähinnä kioskimyynnissä. Myös myynnin voiman laskuun on vaikuttanut toisaalta myyntimiesten lomauttaminen tai irtisanominen ja toisaalta keskeytyneet toimitukset. Syksyn luvuista tätä poistoa ei tehty, koska kaikilla yrityksillä oli jonkin asteisia uudelleenjärjestelyjä ja tilapäisiä lomautuksia. On myös huomioitava, että luvut ovat vain karkeita arvioita ja perustuvat toisen käden tietoihin. Erikoista oli myös havaita, että Tictacin myyntivoiman kustannukset ovat lähes myynnin tasolla. Voidaankin päätellä, että agenttien pääasiallisena tehtävänä ei olekaan ollut myynti vaan todennäköisemmin tavaranasettelu (merchandizing). On myös oletettavaa, että agenttien runsas määrä on ollut vain tilapäisluontoista. Tämän hetkisten tietojen mukaan yritys on joka tapauksessa toistaiseksi poistunut markkinoilta kokonaan.

Markkinointiviestinnän voima

Mainonnan kustannusten arvioinnissa suurimpina ongelmina ovat mainostoimistojen ilmoittamat bruttohinnat. Leafin paikallisen markkinointipäällikön Sari Kaupin mukaan yritysten saamat alennukset voivat olla hyvinkin huomattavaa luokkaa esimerkiksi Rondon kohdalla, joka muiden makeist tuotteitensa ohella nauttii todennäköisimmin jonkin asteisia suurtuotannon etuja myös mainonnan suhteen. Seuraavia kolmea taulukkoa ei sinällään käytetä profiloinnissa, mutta koska ne kokonaisuuden hahmottamiseksi ovat tärkeitä tekijöitä, tuodaan ne esiin tässä yhteydessä.

Kuvio 34. Markkinointiviestinnän panostukset

MAINONTA	LKM	BUDJETTI	KANAVIENLK M	KESTO KK	PAINOPISTE KUUKAUDET
HALLS					
TV	141 spottia	1 257 603	3 kanavaa	4	1, 2, 3, 12
LEHTIM.	3 kampanjaa	12 935	2 lehteä	4	2, 3, 9, 10
ULKOM.	314 kpl	96 040	billboard lightbox shell spectacular	4	
KAUPAN TELINEET	6 000	60 000			
BUDJETTI YHT.		1 426 578			
TICTAC					
TV	642 spottia	2 419 863	4 kanavaa	12	9, 10, 11
ULKOM.	12 kpl	100 750	Neonkyltti	12	
KAUPAN TELINEET	9 000	90 000			
BUDJETTI YHT.		2 610 613			
RONDO					
TV	1 840 spottia	4 521 918	5 kanavaa	11	6, 7, 8, 10, 11
KAUPAN TELINEET	8 000	32 000			
BUDJETTI YHT.		4 553 918			
MYNTHON					
TV	354 spottia	2 246 705	4 kanavaa	7	10, 11
LEHTIM.	5 kampanjaa	32 475	3 lehteä	4	1, 2, 5, 6
ULKOM.	66 kpl	52 800	billboard	3	5, 6, 7
MYYMÄLÄM.	maistatus	57 000		9	
KAUPAN TELINEET	2 000	40 000			
BUDJETTI YHT.		2 428 980			

Taulukosta voidaan selkeästi havaita, että mainosbudjettilukujen käyttö profiloinnin välineenä on harhaanjohtava. Hinnat per spotti ovat epärealistisen kaukana toisistaan; Hallsin yksittäisen mainosspotin hinta on lähes kaksinkertainen Rondon verrattuna.

Seuraava kuvio valaisee kuluttajien tärkeimpien odotuksien vs. valmistajien tuotteiden välistä suhdetta. Kuvio perustuu Gallupin tutkimukseen keväällä -98 ja se tukee tutkijan haastattelujen perusteella saatua informaatiota Rondon heikkoudesta fyysisenä tuotteena.

Kuvio 35. Kilpailevien tuotteiden imagot

Moskovalaisten tärkeimmät odotukset pastillien suhteen	HALLSIN IMAGO	TICTACIN IMAGO	RONDON IMAGO	MYNTHONIN IMAGO
"hyvä tapa"		X		
hyvä maku	X	X		
miellyttävä syödä	X	X		
korkea laatu	X	X		X
hyvä hampaille		X		X
"hintansa väärtti"	X	X		
maskuliininen	X		X	X
erinomainen		X		
terveellinen	X			X
nenän tukkoisuutta lievittävä	X			X
pitkävaikutteinen	X	X		X

Kuvio antaa selvän viitteen siitä, että sekä Halls että Mynthon koetaan tuotteina, joita käytetään useimmiten ainoastaan epämiellyttävän olotilan lievitykseen; niitä ei koeta tarvittavan jokapäiväisesti. Seuraavassa esitellään vielä tyypillisimmät käyttäjäprofiilit eri tuotteiden kesken.

Kuvio 36. Tyypillisimmät käyttäjäprofiilit

TYYPILLISIN KÄYTTÄJÄ-PROFIILI	HALLS	TICTAC	RONDO	MYNTHON
	mies, kaikista ikä ja ammatti-ryhmistä	nainen, ikäryhmät alle 55 v., virkailija tai opiskelija	keski-ikäiset miehet	mies, 15-34 vuotias, opiskelija

Varsinaisiksi viestinnän voiman mittareiksi valittiin toisaalta se kappalemääräinen myynti, jonka kauppa, jossa kyseistä tuotetta on, keskimääräisesti myy. Toiseksi mittariksi valittiin kioskien peittoluvut; kuten aiemmin on todettu, kioskien omistajat hakevat myyntiartikkelinsa pääasiallisesti tukkutorilta, jossa ”hittituotteet” ovat hyvin edustettuina.

Kuvio 37. Viestinnän voima

	HALLS	TICTAC	RONDO	MYNTHON
ka. Myynti per kauppa kpl				
kevät -98	492	324	181	263
syksy -98	323	210	140	197
	-34 %	-35 %	-23 %	-25 %
kioskien peitto %				
kevät -98	84	76	29	31
syksy -98	46	44	21	13
muutos %	-45 %	-42 %	-28 %	-58 %

Hinta ja laatu

Viimeisenä kriittisenä menestystekijänä esitellään hinnan ja laadun välistä suhdetta. Koetun laadun arvot saatiin Gallupin tutkimuksesta indeksilukuina. Hinta on keskimääräinen kaupassa havaittu hinta. On kuitenkin huomioitava, että tutkijan havainnot osoittivat, että hinnat olivat allaolevien lokakuun -98 hintojen jälkeen taas muuttuneet merkittävästi. Suhteet ovat kuitenkin samanlaiset; Mynthon on tällä hetkellä kuluttajille edullisempi kuin Halls.

Kuvio 38. Hinta ja laatu

	RONDO	TICTAC	HALLS	MYNTHON
KOETTU LAATU (index)	12,9	23,9	19,7	23,1
HINTA rpl (ka)				
-kevät 98	1,76	1,69	2,30	2,45
-syksy 98	2,91	2,86	4,09	3,98
Hinta dollareissa	0,18	0,18	0,23	0,23

Hinta dollareissa on DDP- hinta maahantuojaalle/jakelijalle ennen kriisiä.

Tiedon skaalaus profilointia varten

Luvut muunnettiin suhteelliseksi siten, että otettiin aluksi keskiarvo analysoitavien yritysten suoritustasosta, asetettiin se toimialan keskimääräiseksi suoritustasoksi (2,5) skaalalla 1-5 ja suhteutettiin yksittäiset yritykset sen mukaisesti. Seuraavassa taulukossa on esitettyinä suhdeluvut (index) kunkin kriittisen menestystekijän suhteen.

Taulukko 5. Profilointitiedon skaalaus, kevät 1998

KEVÄT 1998	Myyntin voima (netto kpl)	Myynti Index	Jakelu %	Jakelu Index	Mainonta myynti per outlet (kpl)	Mainonta peitto % (kioskit ja paviljon.)	Mainonta Index	Hinta/ Laatu Koettu laatu	Hinta/ laatu hinta	Hinta/ laatu Index
Rondo	327 874	1,4	25	1,4	181	29	1,4	12,9	1,76	1,9
TicTac	81 274	0,3	55	3,0	324	76	3,1	23,9	1,69	3,6
Mynthon	352 446	1,5	28	1,6	263	31	1,8	19,7	2,45	2,0
Halls	1661 180	6,9	73	4,0	492	84	3,9	23,1	2,30	2,5

Taulukon lukemista helpottamaan kerrattakoon kriittisten menestystekijöiden mittareiden perusteet:

Myyntivoima = Kahden kk:n kappalemääräinen myynti - kioskimyynti-suoramyyntin kustannukset

Jakelu = Myymäläpeitto (%) kauden lopussa ”Stocking”

Mainonta = Kahden muuttujan muodostama yhteisarvo, kaupan keskimääräinen myynti ja kioskipeitto (%)

Hinta/laatusuhde = Koettu laatu (index) suhteessa hintaan

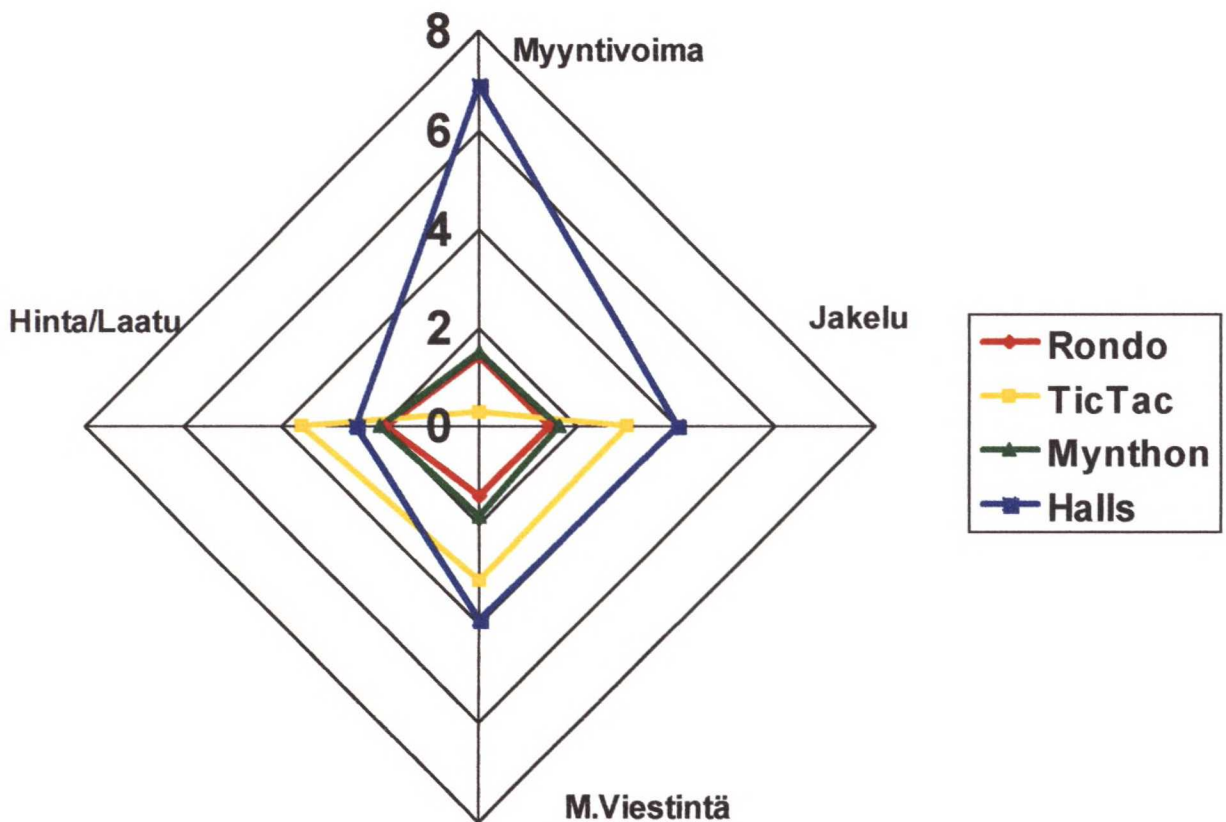
Seuraavassa taulukossa esitellään samat muuttujat, mutta syksyn arvojen 1998 mukaan

Taulukko 6. Profiloititiedon skaalaus, syksy 1998

SYKSY 1998	Myyntin voima (netto kpl)	Myynti Index	Jakelu %	Jakelu Index	Mainonta myynti per outlet (kpl)	Mainonta peitto % (kioskit)	Mainonta Index	Hinta/ Laatu Koettu laatu	Hinta/ laatu hinta	Hinta/ laatu Index
Rondo	289 533	1,3	21	2,1	140	21	1,7	12,9	2,91	1,9
TicTac	546 238	2,5	24	2,4	210	44	3,0	23,9	2,86	3,6
Mynthon	236 119	1,1	12	1,2	197	13	1,7	19,7	3,98	2,1
Halls	1133088	5,1	44	4,4	323	46	3,7	23,1	4,09	2,4

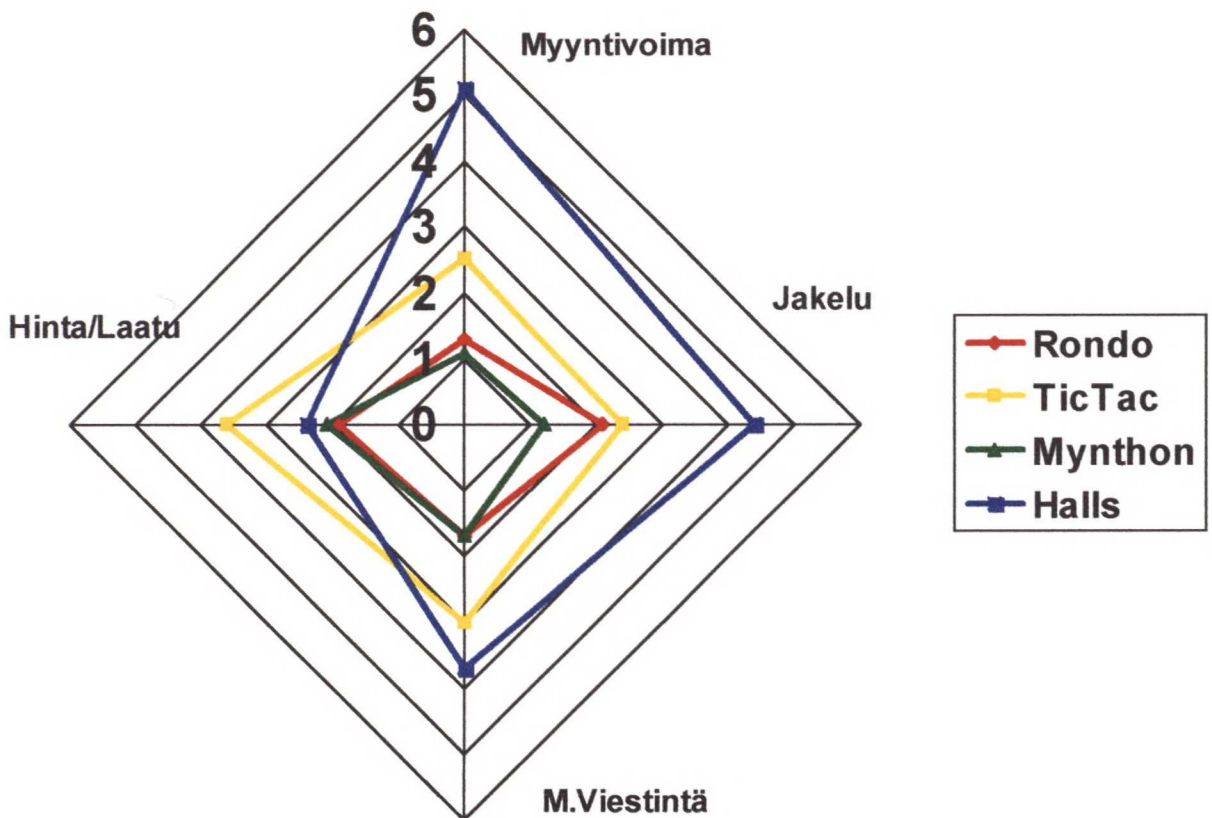
Huomioitakoon taulukosta, että hinnat perustuvat syys-lokakuulle ja tämän hetkinen hinta on täysin erilainen. Tärkeintä kuitenkin on, että suhteet ovat pysyneet jotakuinkin samoina. Taulukosta voidaan helposti todeta Hallsin myynnin ylivoimaisuus; se ei pysy annetulla skaalalla. Seuraavaksi esitetään tulokset graafisesti. Huomioitakoon, että toimialan keskimääräinen suoritus on 2,5, jota ei erikseen esitetä kuviossa epäselvyyden välttämiseksi.

Kuvio 39. Kriittisten menestystekijöiden kilpailijoiden väliset suhteet, kevät 1998



Kuvio havainnollistaa selkeästi Hallsin ylivoimaisen aseman ennenkaikkea myyntivoiman ja jakelun suhteen. Tictacin vahvoja osa-alueita ovat varsinkin hinta-laatusuhde ja vahva jakelu. Markkinointiviestinnän suhteen Halls ja Tictac ovat myös vahvempia kuin Rondo ja Mynthon. Rondo ja Mynthon ovat profiileiltaan melko samanlaisia. Seuraavaksi analysoidaan syksyn 1998 vastaavat arvot ja etsitään mahdollisia muutoksia menestystekijöissä.

Kuvio 40. Kriittisten menestystekijöiden kilpailijoiden väliset suhteet, syksy 1998



Skaala on syksyn kuviossa pienempi, mutta suhteet ovat pysyneet jotakuinkin samoina. Rondon eduksi on todettava, että se on pystynyt parantamaan suhteellista jakeluasemaansa kevääseen nähden. Liekö syynä paikallistuotanto, joka on mahdollistanut katkeamattomat toimitukset muiden pysäyttäessä tuontinsa määräaikaaisesti. Molemmissa kuvioissa on selkeästi havaittavissa, että Mynthonin suhteellinen asema muihin nähden on melko heikko.

Hallsin ylivoimaista asemaa tässä yhteydessä ehkä parhaiten selittää sen pioneerisuus. Halls on alusta asti täysimääräisesti huolehtinut niin mainonnan tehokkuudesta kuin jakelun kattavuudestakin. Etumatka muihin on merkittävä, mutta ei mahdoton saavuttaa; Hallsin nauttima pioneerius oli sangen lyhyt, n. vuoden kestänyt etumatka, jota on kriisiin saakka hyvin pidetty yllä. Edellä on jo todettu, että Halls ei todennäköisimmin tule jatkossa säilyttämään ylivoimaista asemaansa, mikäli se on odottavalla kannalla pitkään.

7. VIITEKEHYSMALLIN TOIMIVUUS

Tutkimuksen viitekehyksessä lähdettiin siitä, että toimialan yritysten suhteellisia kilpailuasemia tarkasteltiin ainoastaan kilpailijoiden omaamien resurssien analysoinnin näkökulmasta. Tarkastelutapa sinänsä oli onnistunut, koska asiakasanalyysien suorittaminen tämän hetkessä maata koettelevassa kriisissä ei todennäköisesti olisi antanut relevanttia tietoa kuluttajien preferensseistä. Asiakasnäkökulmaa analysoitiin lähinnä aiemmin teetettyjen tutkimusten valossa. Liiketoimintaympäristössä, jossa epävarmuus perustuu poliittisiin ja taloudellisiin ongelmiin, näkökulma on todennäköisesti viisainta pitää kilpailijalähtöisenä.

Empiirinen tutkimus osoitti selvästi, että pitkän aikavälin strategista suunnittelua ei Venäjällä ole tarkoituksenmukaista tehdä. Lyhyen tähtäimen suunnittelunkin tulee olla tarpeeksi joustavaa, jotta pystyttäisiin nopeisiin strategian muutoksiin. Parhain lopputulos todennäköisemmin saavutetaan johdon visioilla liiketoimintaympäristön mahdollisista muutoksista ja niiden vaikutuksista yrityksen toimintaan. Tähän toimialaskenaariot antavat oivan työkalun.

Teoriaosan toisessa luvussa tuli selkeästi esille, että yritysjohton saama informaation määrä on moninkertainen strategian valintaan tarvittavan tiedon suhteen. Siten tiedon yksinkertaistaminen on välttämätön edellytys onnistuneille valinnoille. Tässä suhteessa keskittyminen lähinnä toimialan liiketoiminnan edellyttämien kriittisten menestystekijöiden analysointiin kunkin kilpailijan kohdalla on riittävä. Kriittisten menestystekijöiden kuvioista keväällä ja syksyllä 1998 voidaan olettaa suhteellisten kilpailuasemien säilyvän kriisistä huolimatta, ainakin näin lyhyellä tähtäimellä. Sama asetelma voitaisiin suorittaa jälleen puolen vuoden kuluttua ja katsoa, miten asemat ovat muuttuneet. On kuitenkin muistettava, että myös valittujen menestystekijöiden tarkoituksenmukaisuus on tarkistettava aika ajoin.

Epävarmassa ympäristössä suoritettavat analyysit ovat sangen ongelmallisia. Tämän hetkinen tila toimialalla on erilainen kuin tutkimusta aloitettaessa kesäkuussa 1998. Se on myös erilainen kuin empiiristä tutkimusta tehtäessä marraskuussa 1998. Voidaan siis tehdä johtopäätös, että liiketoimintaympäristö, joka on erittäin epävakaa ei sovellu kertaluonteisiin kilpailija-analyysien suorittamiseen.

Kilpailijaseurannan tulisikin olla jatkuvaa ja organisoitu siten, että tietyt vastuuhenkilöt tarkkailevat nimettyjä kilpailijoita ja raportoivat välittömästi eteenpäin. Seurannan pitäminen yksinkertaisten parametrien raameissa helpottaa vastuuhenkilöiden kykyä erottaa tärkeä tieto vähemmän tärkeästä. Näinkin epävarmoissa olosuhteissa ei missään tapauksessa saa myöskään unohtaa makroympäristön kysyntään ja toisaalta tarjontaan vaikuttavia tekijöitä. Onnistuneen informaation löytäminen vaatii vastuuhenkilöiltä ymmärtämystä tiedon tärkeydestä sekä ennen kaikkea analyyttistä otetta.

Tutkijoille suositellaan jatkotutkimuksena esimerkiksi pitkittäisanalyysien tekoa. Mikäli tämän hetkinen tilanne markkina-alueella jatkuu pitkään, kilpailijoiden keskinäiset asemat markkinoilla todennäköisesti lähenevät toisiaan. Samaa tutkimustapaa voitaisiin myös soveltaa eri toimialoille.

Mielenkiintoista olisi myös selvittää, mitkä makroympäristön osa-alueet viestisivät ja ennustaisivat parhaiten talouden tilaa tietyn toimialan näkökulmasta. Relevanttien osa-alueiden ja muuttujien tunnistamisen jälkeen tulisi kehittää sopivat mittarit. Toinen tutkittava asia lienee alueellisen jakelun onnistumisen edellytykset. Tutkimuksessa viitattiin, että alueellinen jakelu on Moskova-painotteinen ja tavaran leviäminen alueille on monesti arvoituksellista.

8. JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDESUOSITUKSET LEAFIN MYNTHONIN STRATEGIAN VALINNALLE MOSKOVASSA

Leafin strategisia vaihtoehtoja kartoitetaan tässä yhteydessä kolmen aiemmin muodostetun skenaariovaihtoehdon pohjalta. Skenaariovaihtoehdot kerrataan tässä yhteydessä lukijaa helpottamaan.

Skenaariovaihtoehto 1 (pessimistinen vaihtoehto): Kysyntä pysyy ennallaan (ts. kriisin aikaisella tasolla, noin 1/3 normaalista), tullit pysyvät ennallaan, mutta jakelukanava romahtaa ja Venäjän oma tuotanto pysyy ennallaan

Skenaario on ikäänkuin tämän hetkisen tilanteen jatkoa, kriisi pitkittyy ja maan taloudellisen tilanteen paraneminen ei ole näköpiirissä. Kysyntä jatkuu edelleen heikkona ja jakelukanava todennäköisesti kärsii siitä eniten. Yrityksen kannattavuus laskee ja siirtyminen takaisin perinteiseen vientikauppaan (exworks etumaksuin) tulee todennäköisesti vahvasti harkittavaksi.

Mikäli Leaf seuraa kilpailijoidensa joko osittaista tai kokonaan vetäytymistä markkinoilta ja siirtyy alkuperäiseen toimintamuotoonsa, exworks kauppaan etumaksuin, liiketoiminnan volyymit laskevat välittömästi ja pitkällä tähtäimellä vaikeuttavat kaupan elvyttämistä entiselle tasolle. Vuosia ja miljoonia maksanut merkin rakentaminen on aloitettava lähes alusta, mikäli liiketoiminta-alueelle halutaan myöhemmin uudelleen. Tämä on tietenkin myös kilpailijoiden ongelma. Tieto kilpailijoiden vetäytymisen taustoista auttaisi ymmärtämään syyt vetäytymiseen. Onko esimerkiksi Hallsin hiljaiselon syynä merkittävät luottotappiot, heikko riskinsietokyky vai muualta kerätty kokemus järkevästä toimintatavasta tämän tyyppisissä tilanteissa ? Miksi Ferrero yhtäkkiä sanoo irti kaikki työntekijänsä ja siirtää toimistokalusteensa pieneen varastoon kesken mittavaa ja kallista kampanjaansa ?

Toinen vaihtoehtoinen tapa reagoida on tilanteen täysimääräinen hyväksikäyttö. Se edellyttää yritykseltä kuitenkin runsaita taloudellisia resursseja. Markkinaosuuksien kasvattaminen laskee yrityksen mahdollisesti jo tällä hetkellä heikkoa kannattavuutta liiketoiminta-alueella edelleen. Kysynnän romahduksen keston epämääräisyys tekee myös markkinointi-investointeihin

käytettävien taloudellisten resurssien takaisinsaannin epävarmaksi lyhyellä tai keskipitkällä aikavälillä.

Mikäli kuitenkin ryhdytään toiseen vaihtoehtoon, ehdotan käytettäväksi ”hallsilaista” tapaa (tapaa, jolla Halls valtasi markkinat v. 1994): mittava mainoskampanja ja yhtäaikainen nopea tavarantyyntö kauppoihin ja tukkutoreille. Varsinkin tukkutorit tulee täyttää tehokkaasti ja keskittyä lisäämään myyntimiesten määrää niille suuntautuvassa kaupassa. Tukktoreiltahan tavara työntyy automaattisesti kioskeihin ja paviljonkeihin, jotka ovat tuotteen pääasiallinen ostopaikka.

Mynthon nauttii pioneeriasemaa sekä Pietarissa että monissa niissä Venäjän kahdessatoista kaupungissa, joissa Leaf on edustettuna. Heikko asema Moskovassa on siis poikkeuksellista. Toisaalta Moskova toimii näyteikkunana Venäjän alueille, jakelu alueille hoituu mitä suuremmissa määrin moskovalaisten jakelijoiden toimesta. Lisäksi Mynthon ei ole ainoa Leafin Venäjän tuote. Sortimenttiin kuuluvat myös suurimpina Chewits hedelmätoffee ja Hellas suklaa.

Yritysjohdon tulisi tarkoin pohtia, miten kauan epävarmuutta voidaan ja halutaan sietää. Yleisen ympäristön jatkuva seuraaminen, varsinkin muutokset kulutuskysynnässä ovat nyt ensisijaisen tärkeitä tekijöitä ennakoitaessa tulevaa kehitystä. Pastillit eivät välttämättömyyshyödykkeinä reagoivat varsinkin kulutuksen laskuun nopeammin kuin muut elintarvikkeet. Nopea reagoiminen edellyttää jatkuvaa pastillimyyntin seurantaa.

Toisen vaihtoehdon, markkinaosuuksien valtaamisen lopputulema voi olla joko onnistunut tai viedä liiketoimintayksikön syöksykierteeseen. Lopputulema on pitkälti riippuvainen siitä, miten kauan kriisi tulee kestämaan. Miten valittavan strategian tulos edes voisi olla selvemmin hahmotettavissa kuin se liiketoimintaympäristö, jossa yritys toimii? Valinta on aina luopumista jostain toisesta vaihtoehdosta ja yritysjohdon onkin nyt tarkoin punnittava tahtotilansa, tehtävä selkeä päätös ja vietävä valittu strategia määrätietoisesti loppuun.

Skenaariovaihtoehto 2 (optimistinen vaihtoehto): Kysyntä kasvaa, tullit pysyvät ennallaan ja jakelukanava kehittyä, oma tuotanto kasvaa

Tämä skenaario olettaa, että liiketoiminta jatkuu siitä, mihin ennen kriisiä päästiin. Liiketoimintaympäristö on kuitenkin kuin ”toipuva potilas” ja vaatii tiettyjä modifiointeja tuotteeseen.

Koska rahaa todennäköisesti on niukasti kulutuksen elpyessä, varsinkin aluksi niin vähittäiskauppaportaassa kuin loppukäyttäjälläkin, tulee vähittäispakkaus pienentää. Mikäli vähittäispakkaus pienennetään tulee Mynthonin hinta tukkutorilla alhaisemmaksi kuin Hallsin, mikä saattaa vaikuttaa kioskikauppiaan ostopäätökseen. Mikäli myös kuluttajapakkaus pienennetään (sitä, että kuluttaja tuskin sitä huomaa), mutta hinta säilytetään samana, saadaan tuotantokustannuksia alaspäin. Tuskin kuluttaja huomaa, että 25 pastillin sijaan rasiassa on 20-25 % vähemmän. Suurempi pastillimäärä kuin kilpailijoilla ei todennäköisesti luo merkittävää kilpailuetua. Uusi pakkaus tietenkin lisää kustannuksia, mutta vain kertaluonteisesti. Vähittäispakkauksen pienentämistä puoltaa myös kulutuksen kasvattamispyrkimykset; pienempi pakkaus kuluu kuluttajalla nopeammin.

Pienempi vähittäispakkaus tukisi myös kaupan mainontaa. TicTaciin ja Hallsiin verrattuna Mynthonin rasia ja vähittäispakkaus on suuri ja toimivan rekin sijoittaminen myymälän tiskille on hankalaa. Lisäksi tämän hetkinen rekki on suunniteltu vain neljälle maulle, vaikka Mynthon sisältää viisi eri makua.

Vähittäiskaupoissa käydyt keskustelut osoittivat selkeästi, että 4-5 makua on optimaalinen sortimentin koko. Musta viinimarja näytti myyvän huonosti niin Hallsilla kuin Mynthonillakin. Samoin Mynthonin (spear)minttu tuntui seisovan ja estävän agenttien lisämyynnin. Kaksi edellä mainittua makua tulisi siis poistaa ja luoda yksi uusi maku; Hallsin extra strong näytti menestyvän mauista parhaiten. Kurkkupastillilta todennäköisesti siis vaaditaan voimakkuutta, vaikkakin Hallsin ja Mynthonin hedelmämaut ovat suosittuja myös tavallisina makeisina.

Mainonnan tulee olla myös tässä vaihtoehdossa mittavaa ja samanaikaisesti myymäläpeiton kasvattamisen kanssa toteutuvaa. Keihäänkärkiominaisuuksien lisäksi, mainonnan tulisi viestiä yleisölle ”fiksua tapaa”; Mynthonin käyttö ei rajoitu pelkästään flunssaan, vaan on tehokas joka päiväisessä elämässä. Kaupan mainonnan kohdalla tulee jatkaa hyviksi havaittuja, toistaiseksi ei kilpailijoiden kopioimia maistatuksia. Ne ovat oivallisia ensikokeiluun johtavia myynninedistämiskeinoja, joiden käyttöä on kuitenkin pyrittävä valvomaan ja selvillä ohjeilla

säännöstelemään. Myymälää voitaisiin koristaa myös erilaisilla toiminnallisilla tuotteilla kuten sisäänohjaavilla kylteillä, kuramatoilla ym.

Yhtaikaisen jakelupeiton varmistamiseksi tulisi myynnin tueksi organisoida myyntimanuaalit ja asiakastietokannat. Myyntimiesten palkkiojärjestelmä tulee rakentaa niin, että se motivoi maksimaaliseen suoritukseen.

Tämän tutkimuksen loppuvaiheessa ilmoitettiin Hallsin ja Stimorolin alkavasta yhteistyöstä Venäjän markkinoilla. Tietyllä tavalla uutinen indikoi uskoa markkinoiden elpymiseen. Niinpä Leafin tulisikin nopeasti löytää myös vahva liittolainen, jonka kanssa jakaa kustannuksia. Kumppanuussuhde parhaimmillaan olisi sellainen, jossa molemmat voittavat eikä kumpikaan olisi alisteisessa suhteessa toiseen. Yhdensuuntaiset tavoitteet ja tietynasteinen tuotesynergia varmistavat kumppanuuden onnistuneisuuden.

Skenaariovaihtoehto 3 (ylioptimistinen vaihtoehto): Kysyntä kasvaa, mutta myös tullit kasvavat ja jakelukanava kehittyy, oma tuotanto kehittyy

Tässä vaihtoehdossa on selvää, että yritykset, joilla on valmius järjestää oma paikallinen tuotanto saavuttavat kilpailuetua alenevien kustannusten muodossa. Skenaarioon valmistautuminen edellyttää hyvissä ajoin organisoitua paikallista tuotantoa, jolle ikäänkuin annetaan lähtölaukaus tilanteen niin vaatiessa. Skenaarion nimeksi tutkija ei ole suinkaan sattumalta valinnut ”ylioptimistista vaihtoehtoa”; ehkä se heijastelee parhaiten niitä tuntemuksia, joita empiirisen tutkimuksen suorittaminen Moskovassa tutkijalle aiheutti.

9. LOPUKSI

Tämän tutkimuksen toteuttaminen oli yhtä epävarmaa kuin se liiketoimintaympäristö, jota tutkimus koski. Monen vastoinikäymisen ja tutkimusta hidastavan tekijän jälkeen ollaan kuitenkin päästy loppusanoihin.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää miten tieto kilpailijoiden valmiuksista vaikuttaa yrityksen strategian valintaan epävarmassa liiketoimintaympäristössä. Teoriaosassa ongelmaa lähestyttiin yleistä- ja kilpailuympäristöä ja toisaalta kilpailuetujen merkitystä kilpailuasemaan käsittelevillä luvuilla. Lopuksi viimeisessä luvussa annettiin työkaluja empirian suorittamiseen. Empiriaosassa tiedot kerättiin osin haastattelujen pohjalta, osin sekundäärisen aineiston ja tutkijan havaintojen perusteella.

Tutkimuksessa tultiin johtopäätökseen, että kertaluonteiset kilpailija-analyysit eivät toimi relevanttina suunnittelun välineenä epävarmassa liiketoimintaympäristössä. Seurannan tuleekin olla jatkuvaa ja ulottua yleisen ympäristön kysyntään ja tarjontaan vaikuttaviin tekijöihin.

Kerätyn kilpailijatiedon perusteella voidaan todeta, että tutkimuksessa mukanaolleiden yritysten markkina-alueella käytössä olevat resurssit eivät poikkea merkittävästi toisistaan. Voidaankin olettaa, että markkinoilletulon ajankohdalla on Venäjällä suurempi (ja kestävämpi) vaikutus kuin resursseilla itsellään; suhteellisesti huomattavammat markkinaosuudet valtaavat ne, jotka ovat tulleet markkinoille ensimmäisinä.

On selvää, että yrityksen strategiaan valintoihin ei voi vaikuttaa ainoastaan kilpailijatieto tai tieto yleisen ympäristön trendeistä. Jatkossa olisikin hyödyllistä yhdistää kilpailijatieto kuluttajilta saaman tiedon pohjalta. Tällä hetkellä maassa, jossa lähinnä syödään kaalia, on jokseenkin arveluttavaa suorittaa merkkituotteen analysointia asiakkaan näkökulmasta.

Tutkimustapa, siis lähinnä kilpailijatiedon yksinkertaistaminen rajoittuen kriittisten menestystekijöiden analysointiin voidaan periaatteessa soveltaen yleistää monien Venäjällä operoivien ulkomaisten elintarvikeyritysten työkaluksi. Muistettava kuitenkin on, että esimerkiksi välttämättömyyshyödykkeet kuten maitotaloustuotteet vaativat toistaiseksi vain vähäisiä markkinointi- tai myyntiponnisteluja. Sitä vastoin jakelun onnistuneisuus sekä hinta/laatusuhde on menestyksen ehdoton edellytys useimmille toimialoille.

LÄHDELUETTELO

- Aaker, David A. (1995). Strategic Market Management. 4nd ed. John Wiley & Sons, Inc.
- Abell, Derek, F & Hammond, John. S (1979). Strategic Market Planning, Problems and Analytical Approaches. Prentice Hall, Inc.
- Ansoff, Igor (1981). Strateginen johtaminen, Weilin+Göös
- Ansoff, Igor (1982). Strategic Response in Turbulent Environments. Working Paper No. 82-35, August
- Ansoff, Igor (1985). Corporate Strategy. Harmondsworth Penguin
- Arenkov, I.A. & Rakhmatullina, A.V. (1997). Marketing Management: Problems of Adaptation of the International Business in Russia. Entry and Management Behaviour in Central and Eastern Europe. Selvityksiä ja raportteja 25, Vaasan yliopiston julkaisuja
- Aromaa, Kauko & Lehti, Martti (1996). Ulkomaiset yritykset ja lähialueiden rikollisuus. Suomalaisyrittäjien kokemuksia Latviassa, Pietarissa ja Virossa 1994-1996. Tutkimustiedonantoja, oikeuspoliittinen tutkimuslaitos, Yliopistopaino, Helsinki
- Aromäki, Juhani (1998). Venäjäkirja. Ajatus Kustannus Oy, Karisto Oy
- Bagiev, Georgiy. L. & Titov, Anton B. & Solovjova, Julia N. (1997). The Problems of the Internationalisation and the Development of Advertising by Foreign Firms in the Russian Market. Entry and Management Behaviour in Central and Eastern Europe. Selvityksiä ja raportteja 25, Vaasan yliopiston julkaisuja
- Baker, Michael, J. & Becker, Sven, H. (1997). Pioneering New Geographical Markets. Journal of Marketing Management, 13, 89-104
- Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management 17, 99-120
- Bendell, Tony & Boulter, Louise & Goodstadt, Paul (1998). Benchmarking for Competitive Advantage. 2nd ed. Pitman Publishing
- Berkowitz, Eric, N. (1992). Marketing, 3rd ed. Homewood
- Best, Roger, J (1997). Market-Based Management, Strategies for Growing Customer Value and Profitability. Prentice-Hall, Inc.
- Bourgeois, L.J. (1980). Strategy and Environment: A Conceptual Integration. Academy of Management Review, vol. 5, no. 1, 25-39
- Bowman, Cliff & Asch, David (1996). Managing Strategy. Macmillan Press Ltd.
- Bowman, Cliff & Asch, David (1987). Strategic Management. Macmillan Education Ltd.

Bäckman, Johan (1997). Liikkeenjohto Venäjän muutoksessa. *Ekonomia*, WSOY

Clement, Michel & Litfin, Thorsten & Vanini, Sven (1998). Ist die Pionierrolle ein Erfolgsfaktor ? *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Jg. 68, Heft 2, 205-226

Cravens, David. W (1987). *Strategic Marketing*, 2nd ed. Richard D. Irwin, Inc.

Cvitkovic, Emilio (1989). Profiling Your Competitors. *Planning Review*, May/June, 28-30

Day, George S. & Wensley, Robin (1988). Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*, vol. 52, April, 1-20

Day, George S (1990). *Market Driven Strategy, Processes for Creating Value*. The Free Press.

Day, George. S (1998). What Does it Mean to be Market-Driven? *Business Strategy Review*, vol. 9 Issue 1, 1-14

de Wit, Bob & Meyer, Ron (1998). *Strategy, Process, Content, Context*. 2nd ed. InternationalThomson Publishing Inc.

Dutton, J.; Walton, E; Abrahamson, E (1989). Important dimensions of strategic issues: separating the wheat from the chaff. *Journal of Management Studies*, vol. 26, no. 4, 380-395

Economic Survey of Europe in 1996-1997 (1997). United Nations, New York and Geneva

Elenkov, Detelin.S (1997). Strategic Uncertainty and Environmental Scanning: The Case for Institutional Influences on Scanning Behavior. *Strategic Management Journal*, vol. 18:4, 287-302

Eskola, Antti (1973). *Sosiologian tutkimusmenetelmät*, osa 1. WSOY

Fahey, Liam & Narayan, V.K (1986). *Macroeconomic Analysis for Strategic Management*. West Publishing Company

Fifield, Paul & Gilligan, Colin (1995). *Strategic Marketing Management; Planning &Control & Analysis & Decision*. Butterworth-Heinemann Ltd.

Fuld, Leonard M. (1985). *Competitor Intelligence, How to Get It; How to Use It*. John Wiley & Sons, Inc.

Garsombke, Diana J. (1989). International Competitor Analysis. *Planning Review*, May/June

Ghoshal, Sumantra & Kim, Seok Ki (1986). Building Effective Intelligence Systems for Competitive Advantage. *Sloan Management Review*, Fall, 49-58

Golenpolsky, Tankred.G & Johnstone, Robert.M & Kashin, Vladimir.A (1995). *Doing business in Russia. Basic facts for the pioneering entrepreneur*. The Oasis Press

Gordon, Ian (1989). Beat the Competition. Basil Blackwell Ltd.

Grönfors, Martti (1982). Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät. WSOY

Haines, D.W & Candran, R. & Parkhe, A. (1989). Winning by being the first to market or second ? Journal of Consumer Marketing, 6,1, Winter, 63-69

Hartzell, Kalle (1997). Tuotemerkin markkinointi ja Venäjän elintarvikemarkkinat. Viola sulatejuustomerkin tunnettuus ja mielikuva Moskovassa. Pro Gradu-tutkielma, Taloustieteen laitos, Elintarvikealan koulutusohjelma, Helsingin Yliopisto

Helsingin Sanomat, 14.7.1998, Syksyllä kaikki on pahemmin

Helsingin Sanomat, 11.9.1998. Kriisi jäsityttää vallan rakenteita

Helsingin Sanomat, 22.7.1988, Venäjälle on syntynyt vaivihkaa kirjava keskiluokka

Helsingin Sanomat, 21.9.1998. Primakov lupasi ettei Venäjä eristäydy

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Liikanen, Pirkko & Sajavaara, Paula (1992). Tutkimus ja sen raportointi. Kirjayhtymä

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (1988). Merkityksen ongelma haastattelututkimuksissa. Jyväskylän yliopisto

Hirvensalo, Inkeri (1996). Strategic Adaption of Enterprises to Turbulent Transiotionary Markets. HKKK

Hooley, Graham & Broderick, Amanda & Möller, Kristian (1998). Competitive Positioning and the Resource-Based View of the Firm. Journal of Strategic Marketing, 6, 97-115

Hooley, Graham J. & Saunders, John (1993). Competitive Positioning, The Key To Market Success. Prentice Hall International (UK) Ltd.

Hussey, David. E (1991). Introducing Corporate Planning, Guide to Strategic Management. 4th ed. Pergamon Press

Hyvönen, Saara & Vanhala, Sirkka (1994). Tutkielman laatiminen liiketaloustiede: hallinnossa ja markkinoinnissa. Esimerkkinä survey- ja case-asetelma. Helsingin Kauppakorkeakoulun opetusmoniste O-34

Johnson, Gerry & Scholes, Kevan (1993;1997). Exploring Corporate Strategy. 3rd and 4th ed. Prentice Hall

Jyrinki, Erkki (1976). Kysely ja haastattelu tutkimuksessa. Gaudeamus

Kahaner, Larry (1996).Competitive Intelligence. KANE Associates International, Inc.

Kauppalehti, 2.9.1998. EBRD luotottanut Venäjää yhdeksällä miljardilla

Kauppalehti, 17.9.1998. Venäjän markkinat eivät ole hävinneet minnekään

Kauppalehti, 22.9.1998. Tanskalainen Dandy ei muuta Venäjän-strategiaansa

Kauppalehti Optio, 3.9.1998 (no. 14). Kapitalismin seitsemän laihaa vuotta

Keiser, Barbie. E. (1987). Practical Competitor Intelligence. Planning Review, Sep/Oct, 14-18

Kerin, R.A & Varadarjan, P.R & Peterson, R.A (1992). First-Mover Advantage: A Synthesis, Conceptual Framework, and Research Propositions. Journal of Marketing, 56, October, 33-52

Kotler, Philip (1997). Marketing Management Analysis, Planning, Implementation, and Control. 9th ed. Prentice Hall, Inc.

Lahti, Arto (1987). Strateginen Yritysanalyysi. Ekonomia, Amer-yhtymä Oy Weilin+Göösön kirjapaino

Lahti, Arto (1992). Markkinointi Kilpailuetuna. Toinen painos. International Networking Publishing INP OY

Lehto, Juha (1998). Käytännön tietoa yrityksille, Venäjän kauppa ja markkinat. Kauppakaari Oy, Karisto Oy

Lieberman, M.B. & Montgomery, D.B. (1988). First-Mover Advantages. Strategic Management Journal, 9, 41-58

McGee, J & Thomas, H. (1986). Strategic Groups: Theory Research and Taxonomy. Strategic Management Journal, Vol. 7, 141-160

Merita tutkimus (1997). Venäjä ajankohtaiskatsaus, maaliskuu

Miles, M & Huberman, M (1994). Qualitative Data Analysis, 2nd ed., Sage Publications

Muratsheva, O.M & Savulkin, L.I (1998). Varallisuus keskittyy Moskovassa - uusi keskiluokka

Murray, John A. & O'Driscoll, Aidan (1996). Strategy and Process In Marketing. Prentice Hall Europe

Nironen, Erkki (1994). Itä-Länsi-Kauppa. Opetusmoniste 21, Lappeenrannan Teknillinen korkeakoulu, Tuotantotalouden osasto

Nissinen, Mikko (1997). Kilpailija-analyysi ja kilpailijaseurantajärjestelmä sähkötarviketukku-kaupassa. Markkinoinnin gradu-tutkielma, HKKK

Nowak, Jan (1996). Marketing Strategies for Central and Eastern Europe. Journal of Euromarketing, vol. 5(2), 101-125

Palepu, Krishna G. & Bernard, Victor L. & Healy, Paul M. (1996). Business Analysis & Valuation Using Financial Statements. South-Western Publishing Co.

Porter, Michael E. (1985). Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance. The Free Press

Porter, Michael E. (1980). Competitive Strategy. The Free Press

Porter, Michael, E (1996). What Is Strategy?. Harvard Business Review, Nov/Dec, 61-78

Prahalad, C.K. & Hamel, Gary (1990). The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, May/June, 79-91

Robert, Michel M. (1990). Managing Your Competitor's Strategy. The Journal of Business Strategy, March/April, 24-28

Robinson, W.T. & Fornell, C. (1985). Sources of Market Pioneer Advantages in Consumer Goods Industries. Journal of Marketing Research, vol. 22, nr.3, 305-317

Rope, Timo & Hautamäki, Seppo (1991). Lanseerausmarkkinointi - Onnistunut markkinoilletulo. Weilin+Göös

Rope, Timo & Vahvaselkä, Irma (1992). Nykyaikainen Markkinointi. Weilin+Göös

Rope, Timo (1998). Markkinoinnin Johtaminen, luentosarja, syksy 1998, HKKK

Russian Economic Trends 12/1997, SVKK

Russian Economic Trends 1/98, SVKK

Russland Hauptbericht (1998). Länderanalysen der Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, Informationsdienste. April.

Sailas, Anne & Susiluoto, Ilmari & Valkonen, Martti (1996). Venäjä jättiläinen tuuliajolla. Oy Edita Ab

Salmi, Asta (1995). Institutionally Changing Business Networks. HKKK

Sammon, William, L. & Kurland, Mark, A. & Spitalnic, Robert (1984). Business Competitor Intelligence, Methods for Collecting, Organizing, and Using Information. John Wiley & Sons, Inc.

Seppälä, Vesa (1998). Markkinoinnin tutkimusmenetelmät, luentosarja, syyslukukausi, HKKK

Steiner, George (1979). Strategic Planning. The Free Press

Suomen metalli-, kone-, ja sähköteknisen teollisuuden keskusliitto (1990). Tehokas kilpailija-analyysi - yrityksen työkirja tehostamaan kilpailijatiedon hankintaa, analysointia ja hyväksikäyttöä. MET isbn 951-817-315-x

Taloussanomat, 28.8.1998. Pekka Sutela uskoo Venäjän turvautuvan setelipainatukseen

Terpstra, Vern (1991). International Marketing. The Dryden Press

Tullihallitus 14.8.1997, Suomen ja Venäjän välinen kauppa. Ulkomaankauppa, tilastoyksikkö.

Urban, G.L. & Hauser, J.R. (1980). Design and Marketing New Products, Prentice Hall, Englewood Cliffs NJ.

Uusitalo, Hannu (1991). Tiede, tutkimus, tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. WSOY

Vesikansa, Jyrki (1995). Leipurinpojan perintö, Huhtamäki Oy 1920-1995. Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset

Vidal, M. (1995). Strategische Pioniervorteile. Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg.55, Ergänzungsheft 1, 43-58

Wikström, Solveig & Normann, Richard (1994). Knowledge & Value, a New Perspective on Corporate Transformation. T.J. Press Ltd.

Zajac, Edward, J. & Bazerman, Max, H (1991). Blind Spots in Industry and Competitor Analysis: Implications of Interfirm (MIS) Perceptions for Strategic Decisions. Academy of Management Review, Vol. 16, No. 1, 37-56

Yergin, Daniel & Gustafson, Thane (1993). Venäjä 2010 - ja sen merkitys maailmalle. CERA:lle laadittu raportti. Kustannusosakeyhtiö Otava

Yin, Robert, K. (1989). Case Study Research: Design and Methods. Newsbury Park, CA.

LIITTEET

LIITE 1. Haastattelurunko

1. Perustiedot:

1. Koska yritys aloitti tuotinsa/ paikallisen toimintansa?
2. Onko yrityksellä Venäjällä edustustoa, tytäryritystä ei paikallisedustajia vai hoidetaanko vienti kolmannen osapuolen toimesta (trading house etc.) ?
3. Pystyttekö arvioimaan yrityksen liikevaihtoa Venäjällä?
4. Mikäli yrityksellä on työntekijöitä Venäjällä montako heitä on, ovatko he venäläisiä vai ulkomaalaisia ?
5. Mitä tehtäviä työntekijät suorittavat: tilausten vastaanottoa, markkinointia, myyntiä jne?
6. Mikäli ei toimistoa, vierailevatko yrityksen edustajat Venäjällä, kuinka usein ?
7. Onko suunnitelmia paikallisen tuotannon suhteen?
8. Onko yritys keskeyttänyt tuotinsa tällä hetkellä?
9. Miten uskotte tuotteen selviytyvän kilpailijoihin nähden?
10. Kerääkö yritys informaatiota kilpailijoistaan, minkälaisia?
11. Erottuuko yrityksen toimintatapa jossain suhteessa muista sulatejuustotoimittajista, miten?
12. Millä alueilla kilpailu on erityisesti kiristynyt, millä alueilla arvelette sen kiristyvän? (hintaa, tuotevalikoima, jakelu, markkinointiviestintä)
13. Mitkä ovat yrityksen vahvuudet ja heikkoudet seuraavien tekijöiden suhteen:

- myyntihenkilöstö
- vähittäiskaupan jakelu
- alueellinen jakelu
- logistiikka (jakelu vähittäiskauppaan, vai tukku?)
- varastot
- valikoima
- toimitusvarmuus
- maksu- ja myyntiehdot
- markkinointi
- brandin tunnettuus
- toimintamalli (oma tuotanto, tuonti jne.)
- tuote
- hinta loppuasiakkaalle

2. Tuote

1. Onko tuotevalikoimassa tapahtunut toiminnan aikana muutoksia, minkälaisia?
2. Myykö jokin tietty maku parhaiten?
3. Onko assortimentin leveydellä mielestänne merkitystä, optimaalinen koko ?
4. Onko pakkauksen koolla ja mallilla merkitystä ?
5. Suunnitteleeeko yritys uuden maun tai pakkauskoon lanseerausta?

3. Hinta

1. Mikä on tuotteen CIP-hinta maahantuojalta, tukkurin hinta maahantuojalta a) vähittäisjakelijoille b) tukulle, vähittäisjakelijan hinta a) vähittäiskaupalle

2. Miten hinta on kehittynyt?

4. Jakelu

1. Kuinka monta maahantuoja yrityksellä on?
2. Kuinka monta vähittäisjakelijaa ja tukkuria yrityksellä on?
3. Onko rajoitusta tukkurien/vähittäisjakelijoiden lukumäärässä ?
4. Ovatko volyymit kasvaneet viimeisen vuoden aikana?
5. Onko jakelua myös Moskovan ulkopuolella?
6. Seuraako yritys alueellista jakelua?
7. Miten yritys suhtautuu alueelliseen jakeluun? Haluaako se jatkossa kehittää sitä?
8. Miten tullaus suoritetaan?
9. Miten varastointi hoidetaan?
10. Minkälainen on koko valikoiman saatavuus ?
11. Mitkä ovat maksuehdot?
12. Onko yrityksen kanssa helppo ja miellyttävä käydä kauppaa?
13. Onko yritys teidän liiketoiminnallenne tärkeä, miksi?
14. Edustatteko myös kilpailevia merkkejä?
15. Onko yrityksellä omat myyntimiehet vai jakelijan myyntimiehet?

5. Markkinointi

1. Mainostaako yritys?
2. Mitkä ovat mediat? Myymälämainonta, sanomalehdet, aikakauslehdet, radio, TV
3. Mikä on panostustaso?
4. Käyttääkö yritys ulkolaista vai venäläistä mainostoimistoa?
5. Mitä brandeja mainostetaan?
6. Mikäli on kohderyhmiä, mitkä ne ovat?
7. Mikä on markkinointiviestinnän perussisältö?

Kriittiset menestystekijät

1. Mihin perustuu mielestänne yrityksen menestys
2. Mitkä ovat yrityksen mahdollisuudet menestyä markkinoilla?
3. Mitä yrityksen tulisi kehittää menestyäkseen paremmin?
4. Minkälaiset tekijät ovat Venäjän markkinoilla pastillien onnistumisen edellytykset? Valitse seuraavasta listasta neljä tärkeintä ja arvioi ne skaalalla 1-5

- myyntihenkilöstö
- vähittäisjakelu
- alueellinen jakelu
- logistiikka
- varastot

- valikoima
- toimitusvarmuus
- maksu- ja myyntiehdot
- markkinointi
- brandin tunnettuus
- toimintamalli
- uusien tuotteiden lanseeraus

А	<i>Общая информация</i>
1	Как Вы считаете, сохранит ли данный продукт (бренд) свою позицию на рынке после кризиса?
2	Занимается ли кампания сбором информации о своих конкурентах? Если да, то какого рода информация ее интересует?
3	Как Вы считаете, отличается ли стиль и метод работы данной кампании от конкурирующих с ней компаний? Если отличается, то чем именно?
4	В какой из областей деятельности данной кампании Вы почувствовали в настоящий момент обострение конкурентной борьбы и в какой ожидаете обострение конкуренции в будущем(цена, ассортимент, дистрибуция, подбор персонала, рекламная поддержка и продвижение продукта на рынке)?
5	Как Вы охарактеризуете Ваше отношение к работе с данной кампанией? (С ней легко и удобно работать. Ни легко, ни сложно. Сложно работать)
6	(Если ответили, что работать Ни легко, Ни сложно или Сложно, то) Какие сложности возникают в работе с данной кампанией?
7	Насколько важно сотрудничество с данной кампанией и работа с данным продуктом для Вашего бизнеса? (Очень важно. Более или менее важно. Не важно.) Почему? (пожалуйста, объясните)
В.	<i>Информация о продукте</i>
1	Какое значение имеет тип (форма) упаковки продукта для потребителя? (Огромное значение. Среднее. Не имеет значения.)
2	Нравится ли Вам вкус данного продукта?
3	Какое значение, по Вашему мнению, имеет страна производитель продукта для потребителя? (Огромное значение. Среднее. Не имеет значения.)
4	Важно ли наличие широкого ассортимента вкусов у данного продукта (бренда) (Да/Нет)? Объясните почему?
5	Соответствует ли качество данного продукта его цене? (пожалуйста, объясните)

C	<i>Цена</i>
1	Какова CIF цена на продукт для импортера и цена от импортера 1) розничному дистрибьютору 2) оптовику?
2	Какова, в целом, тенденция изменения цены на продукт? Как изменялась цена до кризиса, в настоящий момент и как, по вашему мнению, она будет изменяться в будущем?
D.	<i>Дистрибуция</i>
1	Сколько у компании импортеров?
2	Сколько у компании розничных дистрибьюторов и оптовиков?
3	Существуют ли какие-то ограничения количества розничных дистрибьюторов и оптовиков со стороны компании?
4	Увеличился ли объем продаж данного продукта в этом году по сравнению с прошлым годом, если сравнивать докризисный период?
5	Каким образом происходит таможенная очистка продукта?
6	Имеет ли компания собственных торговых агентов, или она работает с агентами розничных дистрибьюторов?
7	Сколько людей работает в отделе продаж компании и каков уровень их квалификации?
8	Какова схема розничной дистрибуции продукта?
9	Каково общее количество контейнеров на 11-ти мелкооптовых рынках Москвы продающих данный продукт?

D.	Дистрибуция
1	Охарактеризуйте регулярность поставок данного продукта 1) производителем 2) импортером? <i>(Постоянное наличие. Редко, но бывают перебои с наличием продукта. Поставки не регулярны.)</i>
2	Каким образом осуществляется доставка продукта на мелкооптовые рынки? (Владелец палатки сам привозит продукт. Продукт доставляет агент производителя. Продукт доставляет агент дистрибьютора (если агент дистрибьютора, то какого именно).
F.	Основные факторы успеха
1	По Вашему мнению, за счет чего данная кампания добилась успехов в продвижении данного продукта на московском рынке?
2	Что данной кампании необходимо сделать в будущем, для того, чтобы добиться большего успеха и закрепить свое положение на рынке?
3	Знаете ли Вы что-либо о стратегии кампании на ближайшее будущее?
4	Какие факторы являются ключевыми, для успешного бизнеса кампании на московском рынке? <i>(Выберите четыре самых, на ваш взгляд, важных фактора из восьми предложенных и оцените их значимость до кризиса и в настоящее время по пятибальной шкале.)</i>

ФАКТОРЫ		ДО КРИЗИСА	В НАСТОЯЩИЙ МОМЕНТ
1) Квалифицированные торговые представители (условия олаты - наличными, в кредит, скидки)			
2) Управление			
3) Наличие прямой доставки продукции и оборудование точек продаж			
4) Наличие склада			
5) Рекламная поддержка (достижение и поддержание достаточного уровня узнаваемости торговой марки)			
6) Соответствие качества и цены продукта			
7) Местное производство продукта			
8) Расширение ассортимента, путем вывода новых вкусов			

LIITE 2. Analysoitavien merkkien kuluttajakaukset





Moskova

1990-luvulla



MOSKOVAN PINTA-ALA, 1.1.1997

	Km ²	Pinta-alasta, %
Pinta-ala	1 091	100
rakennettu maa	588	54
rakentamaton maa	503	46
josta vesistöjä	32	2,9

Vuoden 1997 alussa koko väestön määrä (ml. väliaikaisesti asuvat) oli Moskovassa 8 638 600. Väestön määrä Moskovassa on laskenut vuodesta 1991 lähtien. Väestön määrä on vähentynyt syntyvyyden albaiisuuden ja kuolleisuuden korkeuden vuoksi. Muuttovoittoa kaupunki on saanut vuonna 1995 25,5 tuhatta henkeä ja vuonna 1996 35,6 tuhatta henkeä. Mutta esimerkiksi vuonna 1992 Moskovasta muutti pois 17,1 tuhatta henkeä enemmän kuin kaupunkiin muutti.

VAKITUISESTI ASUVAN VÄESTÖN MÄÄRÄ (vuoden alussa)

	Väestö 1 000	Miehet	Naiset
1992	8 864,9	4 000,0	4 864,9
1993	8 789,2	3 965,0	4 824,2
1994	8 700,9	3 922,7	4 778,2
1995	8 625,4	3 890,1	4 735,3
1996	8 572,4	3 852,3	4 720,1
1997	8 546,6	3 837,4	4 709,2

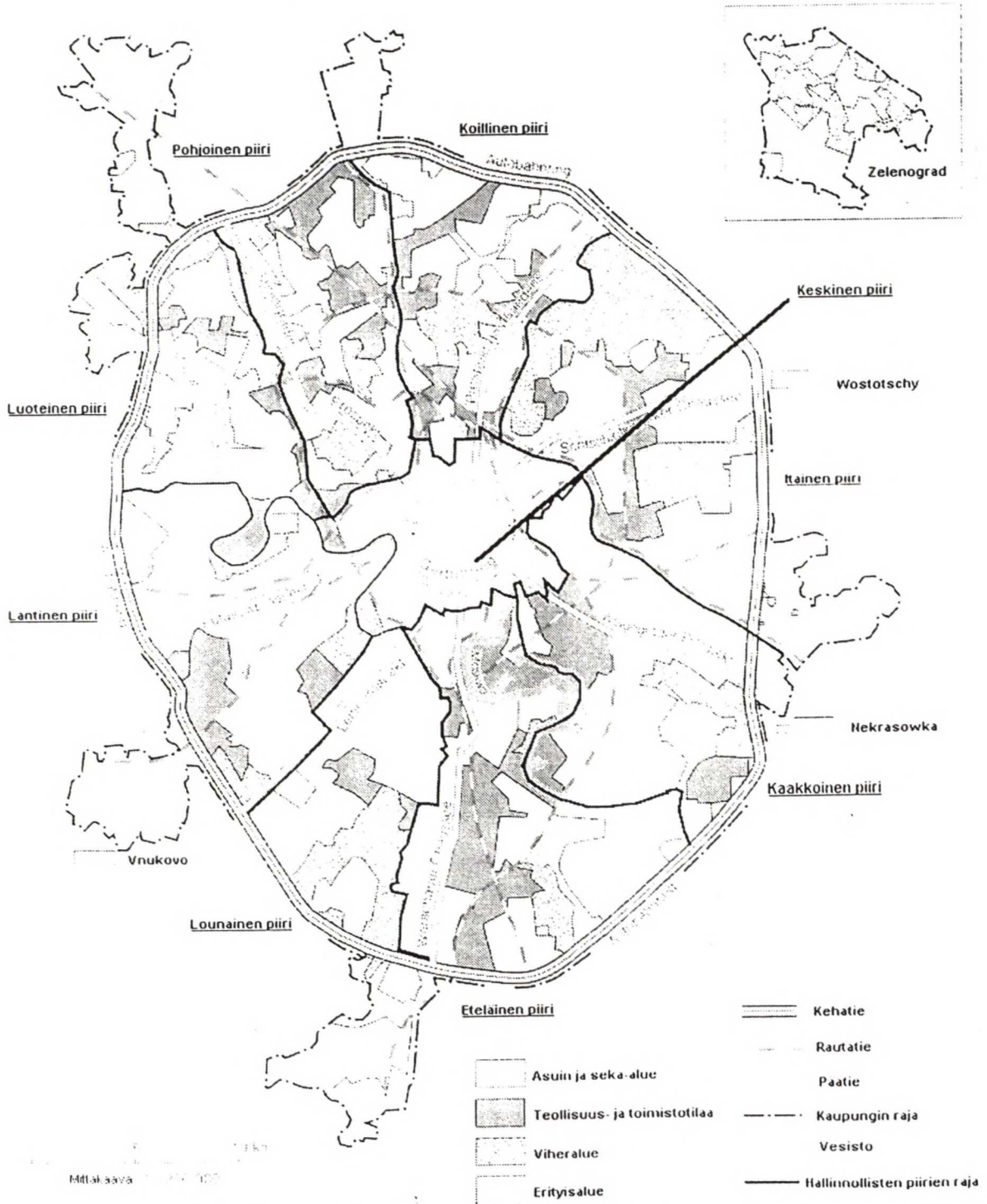
MOSKOVAN HALLINNOLLISTEN PIIRIEN PINTA-ALA, 1.1.1997

	Km ²	%
Moskova	1 091	100
Keskinen piiri	66	6,0
Pohjoinen	114	10,4
Luoteinen	93	8,5
Koillinen	101	9,3
Eteläinen	131	12,0
Lounainen	112	10,3
Kaakkoinen	113	10,4
Läntinen	153	14,0
Itäinen	171	15,7
Zelenogradin kaupunki	37	3,4

HALLINNOLLISTEN PIIRIEN ASUKASMÄÄRÄ, 1.1.1997

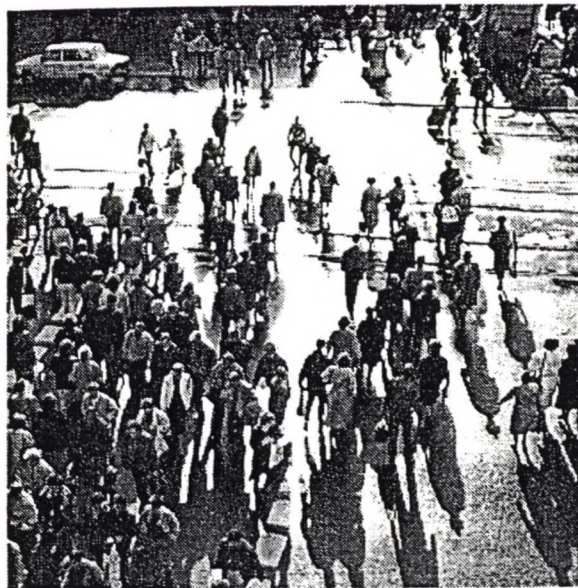
	Väestö 1 000	%	Asukasta 1 000/km ²
Moskova	8 547	100	7,8
Keskinen piiri	603	7	9,1
Pohjoinen	890	11	7,8
Luoteinen	630	7	6,8
Koillinen	1 077	13	10,7
Eteläinen	1 272	15	9,7
Lounainen	946	11	8,4
Kaakkoinen	850	10	7,5
Läntinen	953	11	6,2
Itäinen	1 124	13	6,6
Zelenogradin kaupunki	202	2	5,4

MOSKOVAN KAUPUNGIN HALLINNOLLISET SUURPIIRIT



VÄESTÖN KANSALLISUUSJAKAUMA, %
(vuoden 1989 väestölaskennan ja vuoden
1994 mikroväestölaskennan mukaan)

	1989	1994
Väestö	100	100
venäläisiä	89,7	90,5
ukrainalaisia	2,8	2,4
tataareja	1,8	1,9
juutalaisia	2,0	1,5
valko-venäläisiä	0,8	0,5
armenialaisia	0,7	0,7
mordvia	0,3	0,3
gruusialaisia	0,2	0,3
azereita	0,2	0,3
tshuvasheja	0,2	0,2
muut	1,5	1,2



VÄESTÖN IKÄJAKAUMA (vuoden alussa)

	1994	1995	1996	1994	1995	1996
	1 000			%		
Väestö	8 701	8 625	8 572	100	100	100
0-9	994	943	896	11	11	10
10-19	1 093	1 109	1 129	13	13	13
20-29	1 091	1 075	1 071	13	12	12
30-39	1 498	1 464	1 421	17	17	17
40-49	1 271	1 332	1 374	15	15	16
50-59	1 064	1 036	1 020	12	12	12
60-69	966	929	902	11	11	11
70-	724	737	759	8	9	9
Työikäistä nuoremmat	1 660	1 621	1 585	19	19	18
Työikäiset ¹	5 026	4 985	4 965	58	58	58
Työikäistä vanhemmat	2 015	2 019	2 022	23	23	24

¹ Miehet 16-59 ja naiset 16-54

**VÄESTÖN LUONNOLLINEN LISÄYS (syntyneet/kuolleet),
AVIOLIITOT JA AVIOEROT (1 000 henkeä kohti)**

	1992	1993	1994	1995	1996
Syntyneiden määrä	7,7	7,1	7,6	8,0	7,9
Kuolleiden määrä	13,7	16,5	17,6	16,9	15,0
Väestön luonnollinen lisäys	-6,0	-9,4	-10,0	-8,9	-7,1
Imeväiskuolleisuus (1 000 syntynyttä kohti)	16,0	16,7	17,4	15,5	13,1
Avioliitot	6,9	7,6	8,2	8,2	7,6
Avioerot	4,7	5,1	4,9	4,6	5,1

Vuonna 1996 elinajanodote oli Moskovassa 67 vuotta, Venäjällä 66 vuotta.

Vuonna 1994 elinajanodote Suomessa oli 76 vuotta, Saksassa 76, USA:ssa 77 ja Japanissa 79 vuotta. Vuonna 1996 väestön luonnollinen lisäys 1 000 henkeä kohti koko Venäjällä oli -5,3. Vuonna 1995 em. luku Suomessa oli 2,7, Saksassa -1,4, USA:ssa 6,5 (1994) ja Japanissa 2,1.

ОСНОВНЫЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ

LIITE 6. Moskovan hallinnollisten suurpiirien sosioekonomiset päätunnusluvut

Показатели	Единица измерения	Юго-Восточный АО		Южный АО		Юго-Западный АО		Северный АО		Центральный АО	
		Величина показателя	% от соответствующего общегородского показателя (город - 100%)	Величина показателя	% от соответствующего общегородского показателя (город - 100%)	Величина показателя	% от соответствующего общегородского показателя (город - 100%)	Величина показателя	% от соответствующего общегородского показателя (город - 100%)	Величина показателя	% от соответствующего общегородского показателя (город - 100%)
Территория	кв. км	112,5	11,3	130,6	13,1	106,5	10,7	87,3	8,8	64,1	6,4
Численность населения	тыс. человек	831,7	9,5	1314,1	15,0	967,8	11,0	925,8	10,5	698,3	7,9
Плотность населения	тыс.										
Рождаемость	человек/кв. км	7,4	87,1	10,1	118,8	9,1	107,1	10,6	124,7	10,9	128,2
Смертность	человек на 1000 жителей	7,2	101,4	7,5	97,4	6,9	97,2	5,9	84,3	6,1	85,9
Естественный прирост		15,4	93,3	14,0	84,8	14,9	90,3	16,5	100,0	16,6	100,6
Младенческая смертность	детей до 1 года на 1000	-8,2		-6,5		-8,0		-10,6		-10,5	
Брачность	родившихся	15,8	94,6	16,9	101,2	11,8	70,6	12,6	75,4	16,3	97,6
Разводимость	человек на 1000 жителей	6,5	85,5	8,4	110,5	8,0	105,2	6,8	89,5	8,4	110,5
Численность работающих	тыс. человек	5,3	103,9	5,3	103,9	4,6	90,2	4,8	94,1	5,6	109,8
Число промышленных предприятий	ед.	373,8	8,9	438,9	10,4	272,1	6,5	512,8	12,2	1194,7	28,3
Удельный вес в промышленности города	%	108	12,0	98	10,8	30	3,3	106	11,8	216	24,0
- по объему производства	%	22,9	22,9	15,5	15,5	3,0	3,0	11,0	11,0	14,6	14,6
- по численности	%										
промышленно-производственного персонала	%	14,8	14,8	15,7	15,7	2,9	2,9	11,5	11,5	16,3	16,3
Число вузов	ед.	6	7,4	5	6,2	4	4,9	12	14,9	36	44,5
Число средних специальных учебных заведений	ед.	16	11,0	15	10,3	5	3,4	15	10,4	39	26,9
Число магазинов	ед.	434	7,8	615	11,0	474	8,5	631	11,3	1214	21,8
Число предприятий общественного питания	ед.	527	7,7	73	1,1	337	5,8	613	8,9	1939	28,2
Число театров	ед.	2	3,0	1	1,5	2	3,0	6	9,0	48	71,5
Число музеев	ед.	5	6,7	1	1,3	1	1,3	3	4,0	55	73,4
Средняя обеспеченность жилой площадью (полезной) площади на человека	кв. м общей	18,7	97,4	18,3	95,3	19,6	102,1	19,3	100,5	23,3	121,4

ПОКАЗАТЕЛИ АДМИНИСТРАТИВНЫХ ОКРУГОВ СТОЛИЦЫ

Северо-Восточный АО

Западный АО

Восточный АО

Северо-Западный АО

Зеленоградский АО

Показатели	Единица измерения	Величина показателя	% от соответствующего общегородского показателя (города - 100%)	Величина показателя	% от соответствующего общегородского показателя (города - 100%)	Величина показателя	% от соответствующего общегородского показателя (города - 100%)	Величина показателя	% от соответствующего общегородского показателя (города - 100%)
Территория	кв. км	102,3	10,3	132,8	13,4	151,0	15,2	106,9	10,8
Численность населения	тыс. человек	1127,3	12,8	993,4	11,3	1150,7	13,1	601,3	6,8
Плотность населения	тыс. человек/кв. км	14,3	168,2	7,5	88,2	7,6	89,4	5,6	65,9
Рождаемость	человек/кв. км	6,7	94,4	6,5	91,5	6,6	93,0	6,4	90,0
Смертность	человек на 1000 жителей	13,9	85,2	14,1	85,4	17,4	105,4	15,0	90,9
Естественный прирост		- 7,2		- 7,6		- 10,8		- 8,6	
Младенческая смертность	детей до 1 года на 1000								
Брачность	родившихся человек на 1000 жителей	12,5	74,8	13,1	78,4	17,5	106,1	12,8	76,6
Разводимость	человек на 1000 жителей	7,3	96,0	7,3	96,0	7,4	97,4	7,1	93,4
Численность работающих	тыс. человек	4,8	94,1	4,6	90,2	5,0	98,0	5,5	107,8
Число промышленных предприятий	ед.	353,2	8,3	366,4	8,7	427,8	10,2	196,6	4,7
Удельный вес в промышленности города	%	92	10,2	50	5,6	124	13,8	31	3,4
- по объему производства	%	5,9	5,9	6,7	6,7	9,5	9,5	1,2	1,2
- по численности	%	7,6	7,6	8,8	8,8	13,6	13,6	3,3	3,3
промышленно-производственного персонала	ед.	5	6,2	7	8,6	4	4,9	1	1,2
Число средних специальных учебных заведений	ед.	19	13,2	9	6,2	19	13,1	6	4,1
Число магазинов	ед.	573	10,2	512	9,2	685	12,3	267	4,7
Число предприятий общественного питания	ед.	618	9,0	627	9,1	1002	14,6	245	3,6
Число театров	ед.	5	7,5	1	1,5	2	3,0	-	-
Число музеев	ед.	5	6,7	4	5,3	1	1,3	-	-
Средняя обеспеченность жилой площадью	кв. м общей (полезной) площади на человека	18,3	95,3	19,1	99,5	18,5	96,4	20,1	104,7
								19,7	102,6